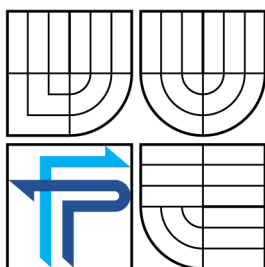


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA VÝSTAVBU STŘELNICE

BUSINESS PLAN FOR BUILDING SHOOTING CENTER

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BC. ONDŘEJ ZÁLIŠ

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

ING. TOMÁŠ HERALECKÝ

BRNO 2008

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru pro založení společnosti ZKZ-Magnum s. r. o., jejíž hlavní činností bude poskytování služeb v oblasti sportovní střelby. Návrh na založení společnosti analyzuje nově vzniklou firmu a obsahuje podmínky, za kterých je možno podnikatelský záměr uskutečnit.

### **Klíčová slova:**

Podnikatelský plán, sportovní střelba, střelnice, společnost, analýza konkurence.

## **Annotation**

This master's thesis deal with processing business plan for foundation company ZKZ-Magnum s. r. o., whose main operation will rendition of services in the area of sports shooting. Proposal for foundation of company analyses emergent firm and includes conditions, behind wich it is possible plan realize.

### **Key words:**

Business plan, sports shooting, shooting center, company, competition analysis.

### **Bibliografická citace:**

ZÁLIŠ, O. *Podnikatelský záměr na výstavbu střelnice*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. 5. 2008

.....

podpis

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Tomáši Heraleckému za jeho trpělivost, za odborné rady a vhodné připomínky při průběžném zpracování mé práce.

## Obsah

Úvod .....	7
1. Vymezení problému a cíle práce.....	8
2. Teoretická východiska práce .....	9
2. 1 Podnikatelský plán .....	9
2. 1. 1 Struktura podnikatelského plánu .....	10
2. 2 Nástroje analýzy podniku .....	14
2. 2. 1 SWOT Analýza.....	14
2. 2. 2 SLEPT analýza .....	15
2. 2. 3 Porterova teorie konkurenčních sil .....	16
2. 3 Financování podnikatelských záměrů.....	19
2. 3. 1 Bankovní úvěry .....	19
2. 3. 2 Leasing .....	21
2. 3. 3 Získání investora do vlastního kapitálu .....	22
2. 4 Hodnocení efektivnosti investičního projektu .....	22
2. 4. 1 Doba návratnosti .....	23
2. 4. 2 Metoda čisté současné hodnoty .....	25
2. 4. 3 Index rentability .....	25
2. 4. 4 Vnitřní výnosové procento .....	26
3. Analýza současné situace.....	28
3. 1 Charakteristika společnosti .....	28
3. 1. 1 Podnikatelský cíl.....	28
3. 1. 2 Personalistika .....	29
3. 2 Analýza trhu.....	31
3. 2. 1 Analýza konkurenčních zařízení.....	32
3. 2. 2 Obecné okolí společnosti .....	35
3. 2. 3 Oborové okolí společnosti .....	38
3. 3 Obchodní politika společnosti .....	42
3. 3. 1 Marketing společnosti.....	42
3. 3. 2 Marketingový plán.....	43
3. 3. 3 Marketingový průzkum.....	47

<b>4 Vlastní návrhy řešení.....</b>	<b>57</b>
4. 1 Založení společnosti .....	57
4. 2 Vybudování střelnice .....	61
4. 3 Investiční náklady realizace projektu .....	63
4. 4 Rozpočet projektu .....	67
4. 5 Možná vznikající rizika .....	70
4. 6 Budoucí cíle společnosti .....	72
4. 7 Předpoklady realizace projektu.....	73
4. 8 Navrhovaný harmonogram realizace projektu.....	78
<b>Závěr .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam literatury.....</b>	<b>81</b>

# Úvod

V posledních letech se stále větší část populace snaží o trávení svého volného času aktivní formou. Jednu z možností aktivního trávení volného času nabízí také sportovní kulová a broková střelba. S touto oblastí souvisí i téma diplomové práce, která se zabývá vybudováním střeleckého sportovního centra pro střelbu z kulových a brokových zbraní na regionálním trhu. Při vypracování podnikatelského záměru pro nově vznikající společnost ZKZ-Magnum s. r. o., byly brány v potaz různá ekonomická i mimoekonomická hlediska.

Oblíbenost sportovní střelby během let neustále stoupá, ale kvalitní střelecké zařízení, které by poskytovalo široké spektrum služeb a možností vyžití na regionálním trhu chybí. Proto jsem se rozhodl pro vypracování návrhu podnikatelského záměru na vybudování střeleckého centra, které bude nabízet ucelený rozsah služeb souvisejících nejen se sportovní kulovou a brokovou střelbou, prodejem zbraní-střeliva a doplňků, ale také s provozováním hřiště pro sportovní disciplínu paintball.

Diplomová práce má několik částí. V teoretické části jsem uvedl poznatky z odborné literatury, které se vztahují k problematice vypracování podnikatelského plánu a analýzy okolí společnosti. Vznik budoucí společnosti je založen na analýze oborového a obecného okolí společnosti, dále je v práci sestavena SWOT analýza, jejíž výsledky slouží pro návrh dalšího rozvoje společnosti. V práci jsou uvedeny i výpočty základních kritériálních ukazatelů pro tři předpokládané varianty vývoje výnosů a v závěru je navrhnut časový harmonogram realizace projektu.

## **1. Vymezení problému a cíle práce**

Cílem mé diplomové práce je analýza konkurence na regionálním trhu v oblasti možnosti provozování kulové a brokové sportovní střelby a následné vypracování podnikatelského záměru na založení nově vznikající společnosti ZKZ-Magnum s. r. o., která se bude zabývat provozováním nově vybudovaného areálu sportovní střelnice a poskytováním služeb v tomto odvětví.



## 2. Teoretická východiska práce

### 2. 1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který dostatečně podrobně vyjadřuje podnikatelskou myšlenku. Podnikateli pomáhá v počátcích při vytváření potřebných podmínek pro zachycení vlastní podnikatelské činnosti. Nezastupitelnou roli hraje také později, při řízení již rozvinutých podnikatelských aktivit. Podnikatelský plán musí ukázat alespoň dvě základní věci: za prvé – podnik bude vytvářet zisk, za druhé: vedení podniku je schopno tento záměr převést do praxe.

Každý podnikatel – vedení podniku – by mělo mít jasnou představu o budoucnosti své společnosti. Tyto představy spolu s časovým horizontem jejich dosažení jsou součástí podnikatelského plánu, který by měl podnik každoročně zpracovávat, upravovat a aktualizovat, jelikož plán není nikdy úplný – okolnosti se stále mění.

Podnikatelský záměr definuje cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení. Je základní formou naplňování celkové zvolené podnikové strategie. Vymezení cílů pomáhá vedení podniku zjistit, co a jak je potřeba udělat. Vědět, čeho chce společnost dosáhnout je první krok k úspěchu.

Podnikatelský plán je tedy významnou součástí plánovacích aktivit podniku a jeho kvalita ovlivňuje budoucí chod společnosti. Při jeho zpracování si podnikatel uvědomí silné stránky, nedostatky, požadavky a bude teprve připraven na budoucnost. Podnikatelský záměr funguje také jako významný komunikační prostředek, jehož prostřednictvím se prezentují přednosti i kritická místa plánu zainteresovaným stranám. Zpracování plánu může tedy soužit jak pro čistě podnikové účely, tak pro účely mimopodnikové. (3)

**Podnikové účely** – plán slouží jako plánovací nástroj, nástroj kontroly, jako součást rozhodovacího procesu v době, kdy podnik řeší zásadní otázky své další existence, například sloučení či rozdělení společnosti a podobně.

**Mimopodnikové využití** – představuje situaci, kdy podnik hledá externí zdroje financování, zájemce o koupi podniku apod. (3)

Z výše uvedených informací je patrné, že každý podnikatelský plán se bude lišit svým obsahem podle toho, pro jaké využití je sestavován.

## **2. 1. 1 Struktura podnikatelského plánu**

V literatuře se uvádí velké množství struktur podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracováván pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů. (4)

Při porovnání struktury plánů uváděných v literatuře se zkušenostmi z praxe můžeme říci, že podnikatelský plán se skládá z následujících základních částí.

### **Titulní strana**

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, email apod.), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura. (4)

### **Exekutivní souhrn**

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu na několik let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu. (4)

### Analýza trhu

Sem patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. v neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu. (4)

### Popis podniku

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění/lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku/organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference. (4)

### Výrobní plán

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu

procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů. (4)

### Marketingový plán

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku. (4)

### Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku. (4)

### Hodnocení rizik

Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit. (4)

### Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech.

- Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu. (4)

### Přílohy

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy. (4)

### **Analýza trhu**

Pro tvorbu solidního a použitelného podnikatelského plánu bude účelné analýzu zdokonalit, prohloubit a jejím výstupům a často i východiskům (typicky v oblasti obchodní/marketingové, kdy východiskem budou čísla spíše odvozená na základě intuice a řady nepřímých informací) dát formalizovanou podobu potřebnou nejenom pro vlastní tvorbu podnikatelského plánu, ale i pro jeho další využití jako manažerského nástroje. Přitom rozlišení prvotních úvah a fáze „seriózní“ analýzy nelze interpretovat jako dva „čisté“ sekvenční kroky tvorby plánu.

Pro strukturovanější provádění analýzy je účelné a běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek a využít některých doporučovaných analytických nástrojů (např. SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil), případně vyjít z určitých precedentů a schémat. Tím lze kromě zajištění určité konzistence analýzy také snížit – nikoliv však vyloučit – riziko opomenutí některého z významných faktorů s důsledkem pozdějšího znehodnocení vytvářeného plánu. (4)

### **Analýza konkurence**

Analýza konkurence nám pomůže najít její slabé stránky a definovat výhodu, kterou se oproti konkurenci prosadíme u zákazníků.

#### **Co bychom měli vědět o konkurenci:**

- Kdo je konkurence, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledky?
- Kdo může být nová, potenciální konkurence?

- Jaká je její marketingová a obchodní strategie?
- Jaké produkty a služby nabízí, a jejich podíl ve firemním portfoliu?
- Na které zákaznické segmenty se zaměřuje?
- Jaká je její vnitřní organizace?
- Jaké jsou její silné a slabé stránky (SWOT analýza)?

Výhodou konkurenční analýzy je, že se firma stane více inovativní. Podnik musí zákazníkům nabídnout konkurenční výhodu a odlišit se tak od svých soupeřů na trhu. Mnozí podnikatelé jsou přesvědčeni, že jedinou výhodou je nižší cena – tato myšlenka je však nesprávná a nebezpečná, vzhledem k tomu, že snížení cen negativně ovlivní jejich ziskovost! Je mnoho způsobů, jak odlišit nabídku od té konkurenční, a vždy jde o to inovovat: produkt nebo službu, způsob nabídky a práce se zákazníky, interní organizaci apod. Neustálá inovace je v dnešním rychle se měnícím a vysoce konkurenčním prostředí podmínkou přežití firmy na trhu. (8)

## **2. 2 *Nástroje analýzy podniku***

### **2. 2. 1 SWOT Analýza**

Nejčastěji používaným nástrojem analýzy, je tzv. SWOT analýza. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vystaven. Přitom je třeba uvědomit si, že: (4)

- **silné a slabé stránky** jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (např. naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, personálu);
- **hrozby a příležitosti** jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, tak

či onak reagovat (například situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa – typicky například daňová politika státu „pracovní“ právo).

Vlastní forma (tabulka se čtyřmi S, W, O, T kvadranty, seznam či sekvenční popis s výčtem faktorů či jiná kombinace), v níž výsledky analýzy SWOT zachytíme, není samozřejmě podstatná. Odlišení a označení významnosti jednotlivých faktorů v téže skupině (např. silné a velmi silné stránky) je samozřejmě možné, ale účelnost tohoto kroku a možnosti využití detailnějšího členění v přípravě plánu je potřeba uvážit. Často je totiž další členění spíše příznakem nerozhodnosti, zda příslušný faktor má či nemá charakter S, W, nebo O, T. Obecně se vyplácí spíše konzervativní, střízlivý přístup k hodnocení faktorů. (4)

## **2. 2. 2 SLEPT analýza**

Někdy též PEST analýza, je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Zkratka má sice také svůj původ v anglických termínech vymezujících oblasti zájmu externí analýzy, avšak v tomto případě „sedí“ na zkratku i české termíny (SLEPT vymezení oblastí analýzy není samozřejmě přísně disjunktní, takže například otázka posouzení daní může být podnikatelem chápána jako legislativní nebo ekonomický faktor – v konečném důsledku to však není vůbec podstatné):

- sociální oblast – trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání korupce, „krajové“ zvyklosti aj.
- legislativní oblast – zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i „neprávníky“, práce soudů včetně rejstříkových soudů aj.
- ekonomická oblast – makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vývozů a dovozů, státní podpora aj.
- politická oblast – stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.

- technologická oblast – technologické trendy – typicky vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace jejich dostupnost aj. (4)

## 2. 2. 3 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. (7)

Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje „zavedené“ (běžně chápané) hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření. (7)

Nově vstupující firmy – Rivalita (soupeření) začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. (7)

Nebezpečí substitučních výrobků – tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu. (7)

Vyjednávací síla zákazníků – síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:



- a) počet zákazníků – zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se operativněji „zorganizovat“ v prosazování svých zájmů,
- b) stupeň koncentrace zákazníka – jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší,
- c) nebezpečí zpětné integrace – ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá – vznikají tzv. cenové nůžky,
- d) stupeň diferenciací produktu – jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání,
- e) citlivost na kvalitu produktu – pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby (uplatňuje systémy řízení jakosti apod.). (7)

Vyjednávací síla dodavatelů – všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,
  - zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
  - dodávky jedinečných produktů,
  - dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
  - opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.
- (7)

Konkurence v odvětví – je to soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

- a) stupeň koncentrace – ten se vztahuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence,
- b) diferenciace výrobků – konkurence roste tehdy, jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky,
- c) změna velikosti trhu – jakmile se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence,
- d) struktura nákladů – když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu,
- e) rostoucí výrobní kapacita – jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence,
- f) bariéra vstupu – jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. (7)

Dimenze, které se projevují v konkurenční soutěži firem na trhu v různých podobách:

- celkový design firmy,
- kultura firmy a její vnitřní klima,
- celkové chování firmy nebo seskupení firem,
- komunikace firmy vně a uvnitř firmy,
- produkty firmy a dynamismus jejich inovací,
- image firmy atd.

Soudobé formy konkurence ve světle výše uvedených nových dimenzí, zejména s ohledem na mobilitu a suverenitu, přinášejí zřetelné selektování firem na trhu. Malé firmy jsou povětšinou lokálního charakteru s minimální mobilitou a suverenitou, naopak transnacionální firmy a jejich seskupení jsou globálně mobilní a jejich hlavním nástrojem konkurenčního boje je ovládání času a prostoru, rychlost změn, budování sítí a řetězců jak reálných tak virtuálních dat. (6)

## **2. 3 Financování podnikatelských záměrů**

Sebelepší podnikatelský záměr a nadšení jeho tvůrců mohou ztroskotat na jednom zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje. Z podnikatelského záměru vyplývá, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít. Dlouhodobě vázaný majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek, tzn. majetek okamžitě spotřebovávající, může být financovaný zdroji s krátkodobou splatností. K financování podnikatelského záměru jsou nutné zejména dlouhodobé zdroje financování. V úvahu přichází vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, Venture capital, obchodní anděle, prvotní emise cenných papírů a dotace. (4)

Rozhodujícím zdrojem financování by měly být vnitřně vytvořené zdroje financování, tj. interní vlastní kapitál. Představují jej nerozdělený zisk minulých let, fondy ze zisku a odpisy. Financování interními zdroji je nejrozšířenějším způsobem financování podnikových investic, ale v případě expanze zejména malých a středních podniků (případně nového podnikatelského záměru) nemusí postačovat. V tom případě je vhodné použít podnikatelský plán jako nástroj k přesvědčení potenciálního věřitele nebo investora o životaschopnosti záměru, návratnosti investovaného kapitálu a jeho zhodnocení. (4)

### **2. 3. 1 Bankovní úvěry**

Bankovní úvěr je z hlediska podniku cizím zdrojem financování a může se vyskytovat ve formě dlouhodobého a krátkodobého bankovního úvěru.

- Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky, označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou, u hypotečního úvěru je přípustné ručení pouze nemovitým majetkem.
- Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít různé pojmenování, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr, podstatné jsou podmínky jejich použití. Zpravidla jsou omezeny na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a

provozních nákladů. K financování pořízení dlouhodobého majetku se mohou používat pouze dočasně jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru. Jejich získání zpravidla není požadovaný podnikatelský plán, banka se spokojí s výhledem peněžních toků na období jednoho roku. (4)

Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je: (4)

- Návratnost, tzn. příjemce úvěru jej musí ve stanovené lhůtě splatit. Splácení úvěru je zpravidla postupné v pravidelných intervalech, v některých případech může být jednorázové na konci doby splatnosti.
- Úročení, které představuje cenu za zapůjčení peněz. Úrok je stanovený formou fixní nebo variabilní úrokové sazby a vypočítává se jako procent z nesplacené části poskytnutého úvěru.
- Zajištění návratnosti úvěru pro případ nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru a zaplacení jeho ceny. Banky zpravidla požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků. Podle typu jištění se však tato suma může samozřejmě měnit.

Z podstaty úvěru je možné dedukovat, které faktory budou rozhodující při posuzování žádosti o úvěr. Banku zajímá zejména plán peněžních toků, který ji přesvědčí, že podnik bude schopen zaplatit úroky i splatit úvěr. Málokdy banku přesvědčí podnikatelský plán, předložený dlouhodobě ztrátovou firmou, i když byla ztráta pouze důsledkem daňové optimalizace. Oceňují podniky dlouhodobě ziskové, i když s nižší tvorbou zisku. (4)

Je zřejmé, že čím vyšší bude velikost úvěru a úroková sazba a čím delší bude odklad splátek, tím budou vyšší i úroky. Velikost úroků i časové rozložení dluhové služby je závislé na způsobu splácení. V úvahu přicházejí tři základní způsoby splácení:

- *individuální splátkový plán* – je výsledkem jednání žadatele o úvěr s poskytovatelem úvěru (bankou). Jeho součástí jsou velikosti a termíny splátek, které pak určují (společně s celkovou výší úvěru a jeho úrokovou sazbou) velikost úroku v jednotlivých letech,

- *rovnorné splácní úvřu* vychází z toho, že úvř je splácen částkami stejné velikosti v pravidelných termínech (například roční, pololetní, čtvrtletní apod.) a to vždy na počátku nebo konci zvoleného období,
- *splácní anuitou* – platí, že součet splátek a úroků za každé období je konstantní veličina, tzv. anuita. Velikost anuity lze určit dle vztahu:

$$A = \frac{i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1} * U$$

(9)

Kde: A – roční anuita

U – velikost úvřu

i – úroková sazba

n – doba splácní v letech

## 2. 3. 2 Leasing

Financování pořízení dlouhodobého majetku prostřednictvím leasingu je velmi blízké financování formou bankovního úvřu, proto se označuje jako alternativní forma financování.

Leasing umožňuje firmě užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje, přičemž poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti a podnik (nájemce) jej využívá k plnění podnikatelského plánu. Leasing se může vyskytovat ve formě provozního a finančního leasingu. (4)

- Finanční leasing představuje skutečnou alternativu bankovnímu úvřu. Podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. Formálně se nezvyšuje míra zadlužení podniku, a tím se opticky zvyšuje rentabilita podniku a zlepšuje se jeho likvidita. Po ukončení

pronájmu však přechází do vlastnictví nájemce téměř odepsaný majetek, čímž se ztrácí výhoda odpisů ve vztahu ke cash-flow a daně z příjmů.

- Využití provozního leasingu je pro nájemce vhodné v případě, když použití stroje, který je předmětem pronájmu, je dočasné, tzn. podnik nedokáže zabezpečit jeho využití po celou dobu a zakoupením by došlo k zbytečnému vázání finančních zdrojů. (4)

### **2. 3. 3 Získání investora do vlastního kapitálu**

Investor se stává spoluvlastníkem, nese podnikatelské riziko a požaduje přiměřenou kompenzaci za podstoupené riziko. Investor nepožaduje splacení vkladu, investované prostředky se mu vrátí formou prodeje vlastněného podílu podniku. Od toho se odvíjí i jeho chování při poskytnutí finančních zdrojů. Investor požaduje záruky za zhodnocení své investice ve formě:

- stanovení podílu na podniku;
- účasti v dozorčích případně správních orgánech firmy, která mu zabezpečí informovanost o výsledcích, ale také umožní ovlivňovat rozhodování majitelů a vedení firmy;
- záruk na možnost odprodeje svého podílu při výstupu z firmy;
- loajality vedení firmy, která může být řešena požadavkem na uzavření manažerských smluv, motivujících vedení firmy, ale určujících i sankce za nedodržení dohodnutých podmínek. (4)

## **2. 4 Hodnocení efektivity investičního projektu**

Obecně platí, že investice je obětování současného důchodu za příslib budoucího důchodu s příslibem zisku. Podstatou hodnocení investic je proto porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese (roční výnosy za období živnosti). Výnosem je přírůstek zisku (zisku po zdanění) a přírůstek odpisů, které se vrací podniku v ceně prodaných výrobků. Konečným výsledkem je pak rozhodnutí, zda investici uskutečnit, nebo v případě více variant, kterou zvolit.

Základem rozhodnutí, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, je propočet určitých ukazatelů ekonomické efektivity. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návratnost) zdrojů vynaložených na realizaci projektu, bezpečnost či likviditu. Ukazatele ekonomické efektivity můžeme členit podle dvou hledisek. (2)

**Tabulka č. 1: Členění ukazatelů ekonomického efektu**

Hledisko	Členění ukazatelů	Poznámka
Zohlednění faktoru času	statické	nezohledňují faktor času
	dynamické	zohledňují faktor času
Pojetí efektu z investice	nákladové	za efekt se považuje úspora nákladů
	ziskové	hlavním efektem je zisk
	ukazatele založené na peněžních tocích	kritériem je peněžní tok, čistý výnos z investice

(2)

Nejčastěji se používají tyto ukazatele:

- Rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkového kapitálu,
- Doba návratnosti,
- Kritéria vycházející z peněžního toku,
  - ČSH (Čistá současná hodnota),
  - Index rentability,
  - VVP (Vnitřní výnosové procento).

## 2. 4. 1 Doba návratnosti

Výpočtem získaná hodnota vyjadřuje počet let, za které se kapitálové výdaje spojené s variantou investičního projektu splatí ze zisku po zdanění. Znamená to, že za tuto dobu se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu. (9)

Dobu návratnosti lze vypočítat:

$$DN = \frac{KV}{Zr}$$

(9)

Kde: DN – doba návratnosti,  
KV – kapitálové výdaje,  
Zr – roční zisk po zdanění.

Ukazatel doby návratnosti je pro svoji jednoduchost značně rozšířený. Má však i své nedostatky. Jde zejména o to, že nebere v úvahu příjmy z investičního projektu, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti. Tato metoda také neposkytuje informace o možné výnosnosti investičních projektů a příspěvku daného projektu k tržní hodnotě.

Pro odstranění nedostatků tohoto ukazatele můžeme za příjem investic považovat i odpisy a nepočítat s průměrnými hodnotami, ale s hodnotami plánovanými v jednotlivých letech.

Potom můžeme dobu návratnosti počítat pomocí kumulačního součtu předpokládaných příjmů za jednotlivá léta životnosti investice dle vztahu:

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} (Zr + Ot) = \sum_{t=1}^{DN} CF$$

(9)

Návratnost je dána tím, rokem životnosti investičního projektů, v němž platí uvedená rovnost. Vzorec výpočtu v tomto tvaru ještě pořád nezohledňuje časovou hodnotu peněz. Tento nedostatek lze odstranit, pokud budeme ve výpočtu v jednotlivých letech používat diskontované Cash-flow.

Vzhledem k těmto nedostatkům není doba návratnosti příliš vhodným kritériem pro hodnocení a výběr projektu. Může však posloužit jako doplňkový ukazatel. (9)



## 2. 4. 2 Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value)

Jde o teoreticky nejpřesnější metodu investičního rozhodování, založenou na respektování faktoru času pomocí diskontování. Čistá současná hodnota (ČSH) vyjadřuje, v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotu kapitálových výdajů na investici. Aktualizovaná hodnota peněžních příjmů a kapitálových výdajů je také nazývána „diskontovaný peněžní tok“. Ta varianta investic, která má vyšší aktualizovanou hodnotu je považována za výhodnější. Všechny varianty s čistou současnou hodnotou vyšší než 0 ( $ČSH > 0$ ) jsou přípustné – přinášejí příjem alespoň ve výši úroků. (9)

Čistou současnou hodnotu lze vyjádřit:

$$ČSH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

(9)

Kde: N – celková doba pořízení a životnosti,

t – jednotlivá léta existence životnosti,

i – úroková míra,

$P_t$  – očekávané peněžní příjmy v n-tém roce existence,

K – kapitálový výdaj.

Ukazatel čisté současné hodnoty investice vyjadřuje efekt, který získáme nad rámec naší požadované výnosnosti. Z hlediska teorie podniku se jedná o hodnotu, která zvyšuje tržní hodnotu podniku. (10)

## 2. 4. 3 Index rentability (Index of Return)

Index rentability (IR) je poměrovým ukazatelem efektivnosti investičního projektu, který představuje poměr očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k počátečním kapitálovým výdajům. Investici je možné přijmout, když je uvedený podíl vyšší než 1. (10)

Index rentability se vypočítá:

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{Pt}{(1+i)^t} \cdot \frac{1}{KV}$$

(10)

Kde:  $P_t$  – příjem z investice v jednotlivých letech,

$i$  – diskontní sazba investičního projektu,

$K_v$  – kapitálový výdaj v Kč,

$N$  – doba životnosti investice,

$t$  – roky životnosti investice.

Index rentability je doporučováno používat jako kritérium výběru investičních variant projektů tehdy, když se má rozhodovat mezi několika projekty, ale kapitálové zdroje jsou omezeny. V tomto případě není možné přijmout všechny projekty, i když mají kladné čisté současné hodnoty. Přijmout lze jen ty projekty, které mají nejvyšší zhodnocení na jednotku investovaných prostředků. (10)

#### 2. 4. 4 Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)

Vnitřní výnosové procento (VVP) lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům na investice eventuální (současné hodnotě těchto kapitálových výdajů, jestliže jsou vynakládány pro delší období) (11)

Vnitřní výnosové procento se vypočítá:

$$VVP = i_n + \check{C}SH_n / (\check{C}SH_n + \check{C}SH_v) * (i_v - i_n)$$

(11)

Kde:  $\check{C}SH_n$  – čistá současná hodnota při nižším úroku ( $\check{C}SH$  je kladná),  
 $\check{C}SH_v$  – čistá současná hodnota při vyšším úroku ( $\check{C}SH$  je záporná),  
 $i_n$  – nižší úroková míra,  
 $i_v$  – vyšší úroková míra.

### **3. Analýza současné situace**

#### **3. 1 Charakteristika společnosti**

Nově vznikající společnost ZKZ-Magnum s. r. o. se bude zabývat provozováním sportovní střelnice pro střelbu kulovými a brokovými zbraněmi a poskytováním souvisejících služeb v oblasti střelby.

Dále bude společnost zajišťovat organizování hromadných a individuálních střeleckých akcí, střeleckých tréninků, bude se zabývat prodejem a půjčováním střelných zbraní a poradenstvím v oblasti nákupu střelných zbraní. V areálu střelnice bude dále klientům k dispozici hřiště pro sportovní disciplínu paintball.

##### **3. 1. 1 Podnikatelský cíl**

Zahájení své činnosti předpokládá společnost ZKZ-Magnum s. r. o., k 1. srpnu 2008. Cílem nově vzniklé společnosti bude vybudování sportovního střeleckého centra pro kulové a brokové zbraně, dále pak zřízení obchodu a půjčovny střelných zbraní a vybudování hřiště pro sportovní disciplínu paintball.

Aby mohla společnost ZKZ-Magnum s. r. o. zajistit splnění svých podnikatelských cílů, vybuduje krytou kulovou střelnici (6 střeleckých stavů splňujících všechny bezpečnostní požadavky pro střelbu na vzdálenost 30 metrů), pět brokových střílišť pro střelbu z brokových zbraní, zejména pak disciplín skeet/trap a otevřené střílišť pro střelbu z dlouhých kulových zbraní.

Dále chce společnost vybudovat prodejnu zbraní a střeliva, která bude bezprostředně navazovat na objekt kulové střelnice. V areálu společnosti se bude také nacházet hřiště, na kterém bude možno provozovat sportovní disciplínu paint-ball, které bude osazeno uměle vytvořenými kulisami pro tuto hru.

Společnost bude chtít do budoucna rozšířit spektrum svých služeb takovým způsobem, aby si každý návštěvník střelnice přišel „na své“ a odcházel domů s pocitem uspokojení.

V budoucnosti je také možnost oslovení složek Policie ČR, Pohraniční stráž ČR a bezpečnostních agentur, které mají svá sídla v blízkosti města Náchod. Využití střelnice výše uvedenými skupinami není možné předpokládat ihned po založení společnosti a vybudování střeleckého centra. Pokud ovšem společnost prokáže vysokou úroveň poskytovaných služeb a profesionální přístup, je možné, že tyto složky mohou služeb společnosti v budoucnosti využívat.

Královéhradecký kraj



### 3. 1. 2 Personalistika

## Zaměstnanci

29

Mělo by se jednat o následující pracovní pozice:

- správce střelnice,
- provozní technik,
- administrativní pracovník,
- správce internetových stránek.

#### Správce střelnice

Dle zákona č. 310/2006 Sb., o střelných zbraních a střelivu se jedná o člověka, který je přímo odpovědný za bezpečný provoz střelnice. Jeho pracovní náplní bude kontrola dodržování bezpečnostních pravidel na střelnici, obsluha zařízení střelnice, obsluha půjčovny a prodejny zbraní a střeliva apod.

#### Administrativní pracovník

Tento pracovník bude mít na starosti především provádění veškerých kancelářských činností nezbytných pro úspěšný chod společnosti. Mezi náplň jeho práce bude patřit například zpracování objednávek od klientů, zpracování nabídek pro klienty, zabezpečení reklamních činností, běžná kancelářská agenda, vedení účetnictví apod.

#### Provozní technik

Provozní technik se bude starat o bezproblémový provoz střelnice, bude se jednat o jakéhosi údržbáře, který bude mít na starosti bezproblémové fungování všech systémů, úklid střelnice, drobné opravy na střelnici apod. Provozní technik bude přímo podřízený vedoucímu střelnice, který mu bude zadávat pracovní úkoly.

#### Správce internetových stránek

Správce internetových stránek nebude řádným zaměstnancem společnosti, ale jeho služby budou využívány dodavatelským způsobem. Bude mít na starost fungování a správu internetové prezentace společnosti, vyhodnocování on-line rezervací střelnice a následné předávání těchto objednávek administrativnímu pracovníkovi a další činnosti spojené s provozem www stránek.

Jelikož se na střelnici budou nacházet zbraně a střelivo, bude zapotřebí, aby každý ze zaměstnanců, kteří přijdou do styku ať se zbraněmi nebo střelivem měl dle platného zákona číslo 310/2006 Sb., o střelných zbraních a střelivu, minimálně zbrojní průkaz skupin B, D a E.

Dále je ze zákona č. 310/2006 Sb., nutné zajistit, aby byl pracovník na pozici správce střelnice viditelně označen, což bude nejlépe vyřešeno tím, že bude po celou dobu přítomnosti na střelnici nosit na viditelném místě cedulku s označením „Správce střelnice“.

Vznik výše uvedených pracovních míst a tudíž i podepsání smluv se zaměstnanci by připadlo až po zahájení provozu střelnice tzn. přibližně k 1. 12. 2008.

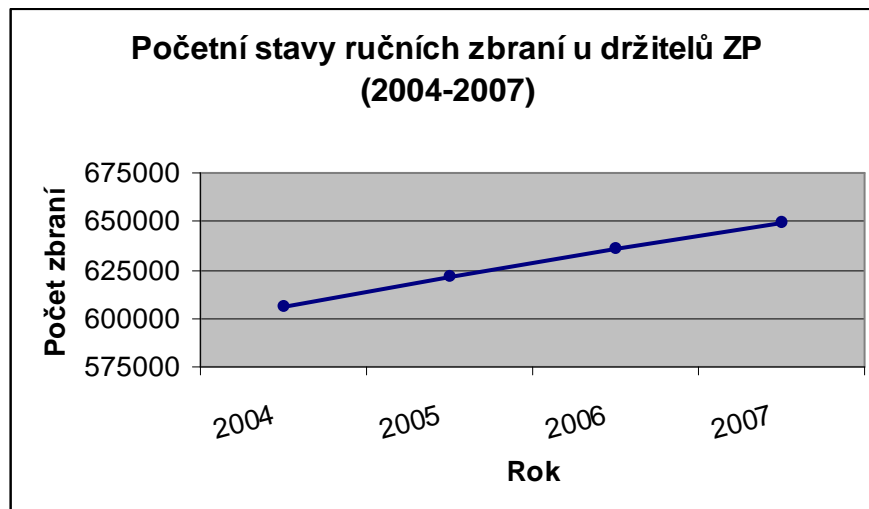
### **3. 2 Analýza trhu**

S rostoucí životní úrovní v České republice stále více obyvatel cítí potřebu strávení volného času aktivněji než v dřívějších dobách. Po roce 1989 došlo k poměrnému uvolnění střeleckého odvětví a pro obyvatele již není problém pořídit si vlastní zbraň a chodit pravidelně střílet. S tím také souvisí neustále narůstající popularita střelby, jako sportovní disciplíny. Zbraň přestává být vnímána jako zlo a pohled lidí na ni se s ubíhajícím časem mění.

V případě sportovní střelby se v poslední době již nejedná pouze o kratochvíli „horních deseti tisíc“, ale tento sport se stále více teší oblíbenosti i u širší veřejnosti a také různých zájmových skupin. V dnešní hektické a uspěchané době si velký počet lidí chce aktivně odpočinout od všedních pracovních či osobních starostí a jednoduše na chvíli vypnout. Takovýto „relax“ může lidem nabídnout například aktivně strávený čas na střelnici.

O oblibě střelby jako takové, svědčí i neustále narůstající počet vydaných zbrojních průkazů a s tím i počtu legálně registrovaných střelných zbraní. Jak je patrné z níže uvedeného grafu, tak například v roce 2004 bylo na základě zbrojních průkazů legálně registrovaných zbraní 606169 ks a v roce 2007 tento počet vzrostl na 649167 ks, což činí nárůst o 7 %.

Graf č. 1: Početní stavy ručních zbraní u držitelů ZP (2004-2007)



(15)

### 3. 2. 1 Analýza konkurenčních zařízení

#### **Střelnice Vrchoviny - vzdálenost od Náchoda cca 7 km**

V případě střelnice Vrchoviny se nejedná o klasickou střelnici. Jedná se spíše pouze o místo, kde je možné si za splnění určitých podmínek „legálně“ zastřílet. Mezi zmíněné podmínky patří minimální počet osob, který je stanoven na tři, přičemž jedna z těchto osob musí být držitelem zbrojního průkazu (dále jen ZP) alespoň tři roky. Další podmínkou je upozornění na fakt, že probíhá střelba – toto upozornění se provádí vyvěšením barevných praporků na předem určených místech – to lze z hlediska bezpečnosti pro okolí považovat za nedostačující.

K popisu střelnice bych uvedl asi to, že se jedná o malý, uzavřený povrchový lom k těžbě kamene, u kterého je zbudováno zhruba osm dřevěných střeleckých stávů. Na střelnici lze střílet pouze z krátkých kulových zbraní (pistole, revolver) a to na vzdálenost přibližně 35 metrů. Žádné další služby toto místo neposkytuje. Celé zařízení funguje tak, že střelec si přinese vlastní zbraň, vlastní střelivo, střelecké pomůcky a na vlastní zodpovědnost střílí.



Další zajímavostí tohoto střeleckého místa je fakt, že před samotnou návštěvou musí střelec kontaktovat a vyhledat správce tohoto objektu, který mu předá lékárníčku, provozní řád s klíči a vybere od něho symbolický poplatek 50,- Kč za každého střelce.

Určité části střelecké veřejnosti může tento druh střelnice vyhovovat, jelikož zde mají poměrně velkou volnost ve svém počínání – otázkou však zůstává, zda tato volnost nemůže vyvolat u některých střelců chování, kterým by mohli ohrozit vlastní či cizí život. Na druhou stranu klient, který touží po nějakém servisu (např. el. posun terčů, vytápění, klimatizace, půjčovna a prodejna zbraní a střeliva, občerstvení apod.) se zde musí cítit nepříjemně. Další nevýhodou jsou téměř nulová bezpečnostní opatření (veškerá bezpečnost na střelnici je postavena pouze na počínání střelců, což lze do jisté míry považovat za nedostačující, jelikož v případě selhání lidského faktoru, mohou nastat nezvratitelné škody).

#### **Výhody střelnice Vrchoviny**

- volnost pro střelce,
- symbolické vstupné (50,- Kč za střelce),
- možnost střelby téměř kdykoliv.

#### **Nevýhody střelnice Vrchoviny**

- žádné poskytované služby,
- téměř žádná bezpečnostní opatření,
- minimální počet osob 3 (z toho jedna musí mít ZP déle jak 3 roky).

Z výše uvedených informací lze usoudit, že sportovní střelnice Vrchoviny nabízí značně omezené vyžití v oblasti střelby a zákazník, který očekává širší nabídku služeb by zde nebyl spokojen. Na druhou stranu je ovšem patrné, že zákazník, který je kompletně vybaven pro střelbu a splní podmínky provozu střelnice (zmíněné tři osoby, ZP tři roky apod.) zde bude za 50,- Kč spokojen.

#### **Střelnice Červený Kostelec – vzdálenost od Náchoda cca 15km**

V případě střelnice v Červeném Kostelci, se jedná o otevřenou klubovou střelnici, vybavenou pro střelbu krátkými palnými zbraněmi do 50ti metrů a pro střelbu

dlouhými zbraněmi na vzdálenost 70ti metrů. Vzhledem k tomu, že jde o klubovou a nikoli komerční střelnici, jedná se o uzavřený objekt, který je pro veřejnost otevřen pouze středy a po objednání a domluvě je možná návštěva ještě v sobotu.

Na střelnici si může přijít zastřílet každý, kdo je držitelem zbrojního průkazu a to pouze z vlastní legálně držené zbraně na vzdálenost až 50 m. Na střelnici je k dispozici 18 střeleckých postů, z čehož dva posty jsou akusticky cloněné a slouží například pro nastřelování loveckých zbraní. Dále je na střelnici možné uskutečnit střelbu dle pravidel IPSC (International Practical Shooting Confederation) – jedná se o závod ve volném stylu s danými pravidly.

Mezi další služby, které je střelnice schopna zákazníkovi poskytnout patří možnost sjednání odborného kurzu k získání ZP a podávání informací o vydávání ZP.

Jiné služby (půjčení - prodej zbraní a střeliva, občerstvení apod.) na střelnici neposkytují.

### **Výhody střelnice Červený Kostelec**

- možnost střelby na 50, resp. 70 metrů,
- zázemí střelnice (odpovědná osoba apod.),
- jednoduchý systém „přijed’ a střílej“.

### **Nevýhody střelnice Červený Kostelec**

- omezená provozní doba,
- menší poskytované služby.

Pokud se zákazník spokojí s omezenou otevírací dobou (tudíž nemožností jít si zastřílet, kdy se mu zlíbí) a minimálními poskytovanými službami, bude pravděpodobně na střelnici v Červeném Kostelci spokojen.

### **Sportovní střelnice Broumov Olivětín - vzdálenost od Náchoda cca 40km**

Sportovní střelnici v Olivětíně u Broumova založil a vlastní místní střelecký klub Hubert. Jedná se o venkovní střelnici s šesti střeleckými stavy pro střelbu do vzdálenosti cca 30 metrů a dvěma střeleckými posty na vzdálenost střelby cca 50 metrů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o střelnici provozovanou střeleckým klubem, není zde každodenní provoz a tudíž si střelci mohou přijít zastřílet po předchozí domluvě pouze o víkendech.

Na střelnici je možno absolvovat kurz pro získání zbrojního průkazu a následně poskytují poradenství v oblasti nákupu zbraní. Dále se na střelnici konají pravidelné závody ve střelbě, které jsou přístupny široké veřejnosti (držitelům ZP i osobám bez ZP). Střelec si musí při návštěvě střelnice přinést s sebou všechny ochranné pomůcky, vlastní zbraň i střelivo.

### **Výhody střelnice Broumov Olivětín**

- možnost střelby z krátkých i dlouhých palných zbraní,
- zázemí střelnice (odpovědná osoba apod.),
- jednoduchý systém „přijed’ a střílej“,

### **Nevýhody střelnice Broumov Olivětín**

- omezená provozní doba,
- menší poskytované služby.

Další podobná zařízení, která by poskytovala služby v oblasti sportovní střelby se v bližším okolí města Náchoda nenacházejí.

## **3. 2. 2 Obecné okolí společnosti**

Pro analýzu obecného okolí společnosti jsem se rozhodl použít tzv. SLEPT analýzu, která hodnotí faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

### **• Sociální oblast**

V Královehradeckém kraji je k trvalému (nebo jakémukoliv platnému pobytu cizince) přihlášeno cca 561 tisíc obyvatel, přičemž obyvatelé jsou nejvíce koncentrováni v okolí měst. V samotném městě Náchod (poblíž kterého bude budoucí provozovna

střelnice) je k trvalému pobytu přihlášeno cca 21 tisíc obyvatel a v okresní působnosti města je to cca 115 tisíc obyvatel.

V Náchodě a okolí bylo ve čtvrtém kvartálu roku 2007 v průměru 2538 uchazečů o práci, oproti 1175 volným pracovním místům, z čehož lze usoudit, že pokud bude společnost hledat vhodného kandidáta na pracovní místo, nemělo by to představovat velký problém. Z uchazečů o práci, kteří byli registrováni ve čtvrtém kvartálu roku 2007 vyplývá, že zhruba z 63% se jedná o uchazeče, kteří mají střední vzdělání, z 33% o uchazeče se základním vzděláním (vyučen) či bez vzdělání a ze 4% se jedná o uchazeče, kteří dosáhli vyššího odborného či vysokoškolského vzdělání. Z uvedených informací lze usoudit, že pokud společnost bude hledat uchazeče s vyšším vzděláním než základním, má na výběr z cca 67% nezaměstnaných. (14)

Další hledisko, které lze zařadit do sociální oblasti analýzy SLEPT je životní úroveň obyvatelstva, potažmo životní styl. V České republice životní úroveň roste, a také do budoucna lze předpokládat zlepšování situace. Tento pozitivní aspekt ekonomického rozvoje lze zpozorovat například na zvyšujících se nárocích obyvatelstva a také na jeho spotřebě. Obchodníci se stále častěji setkávají se situacemi, kdy zákazníci dávají přednost kvalitě, byť za vyšší cenu.

- **Legislativní oblast**

V současné době se v České republice činnosti související se zbraněmi či střelivem řídí zákonem číslo 310/2006 Sb., o střelných zbraních a střelivu. Tento zákon upravuje veškerou manipulaci se zbraněmi a střelivem, provozování střelnic, vývoz a dovoz zbraní a střeliva apod.

Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 lze předpokládat příslib většího respektování svobody podnikání a dodržování platných zákonů. Platné zákony nejen pro podnikatelské subjekty v České republice byli harmonizovány se zákony členských států Evropské unie. Dále lze také konstatovat, že téměř ve všech odvětvích došlo k zpřísnění různých bezpečnostních a ekologických norem. V dnešní době už nejsou přítěží legislativní předpisy, ale spíše jejich dodržování a následná vymahatelnost u soudů. Z toho vyplývají i nedostatky v oblasti fungování státních institucí (soudů) a vymahatelnosti dluhů z obchodních vztahů.

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie se také změnil pohyb střelců přes hranice v rámci EU. Došlo k zavedení a vydání Evropských zbrojních průkazů (EZP), které jsou veřejnou listinou, jenž opravňuje držitele při cestách do jiných členských států Evropské unie vézt sebou zbraň v něm zapsanou a střelivo do této zbraně.

- **Ekonomická oblast**

Dle Českého statistického úřadu je současná ekonomická situace v České republice stabilní. Česká republika se se svým tempem růstu zařadila mezi země střední Evropy, které mají nejrychleji rostoucí ekonomiku. Od zvyšujícího se tempa růstu lze odvozovat i zvyšující se poptávku a spotřebu obyvatelstva.

Co se týče nezaměstnanosti, tak ta v okrese Náchod dosahuje 4,2%. Ze statistik je patrné, že nejvíce nezaměstnaných je z řad středoškoláků a lidí se základním vzděláním. Průměrný věk nezaměstnaných se pohybuje okolo 40 let. Z toho vyplývá, že by společnost neměla mít problém při hledání zaměstnance, u kterého nebudou kladeny přílišné nároky na vzdělání.

Průměrná mzda v kraji se pohybuje přibližně okolo 21.445,- Kč. Tímto číslem se může firma nechat inspirovat při stanovení mzdy pro vlastní zaměstnance. Bude ovšem nutné zachovat poměr mzdy a skutečně vykonané práce. Nelze zaměstnanci dát tzv. průměrnou mzdu pouze z toho důvodu, že je to průměr.

**Tabulka č. 2: Makroekonomické ukazatele ČR**

<b>Makroekonomické ukazatele</b>	
HDP	3231,6 mld. Kč
HDP/obyvatele	314 765 Kč
růst HDP	6,40%

(14)

- **Politická oblast**

Z obecného hlediska lze říci, že politickou situaci v České republice lze považovat za stabilní, což může dokazovat i důvěra zahraničních investorů a zřizování poboček zahraničních společností v České republice. Po vstupu do Evropské unie dostali podnikatelé možnost k čerpání dotací z programů na podporu podnikání, které zřídila Evropská unie.

- **Technologická oblast**

V oblasti technologického rozvoje lze do budoucna počítat s příchodem nových modelů zbraní, jejich zlepšujícího se zabezpečení, modernějších parametrů a s tím také souvisejících bezpečnostních prvků. Tato oblast se může pro společnost stát zdrojem příležitosti, neboť pokud bude držet krok s technologickými novinkami, bude moci větší měrou uspokojovat potřeby budoucích zákazníků. Je také možné, že se v budoucnosti vyvinou nové střelecké disciplíny.

### **3. 2. 3 Oborové okolí společnosti**

#### **a) Porterova teorie konkurenčních sil**

Pro posouzení pozice firmy na trhu jsem se rozhodl využít Porterovi teorie konkurenčních sil, která vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Jedná se o identifikaci pěti sil, které ovlivňují firmu.

##### **> Konkurence mezi firmami**

Jedná se o konkurenci mezi již existujícími a zaběhlými firmami.

V tomto případě se firma bude nacházet v regionu okresu Náchod, kde je celkem cca 115.000 obyvatel. V daném regionu se nacházejí zhruba tři objekty, které by nově vybudované společnosti mohly konkurovat. V žádném ze tří případů se ovšem nejedná o střelnici, která by poskytovala ucelené spektrum služeb a byla otevřena pravidelně. Většinou se jedná o klubové střelnice, do kterých je omezený přístup a omezena je také otevírací doba. Z tohoto hlediska tedy nejsou příliš velkou konkurencí pro nově vznikající střelnici.

Jistou možností konkurence ovšem představují at' již zavedené či nově vznikající elektronické obchody. V dnešní době je nakupování v elektronických obchodech velice rozšířené a zákazník v nich sežene téměř veškeré zboží. Jejich hlavní výhodou je velice široké pokrytí poptávky (většinou celé území ČR) při dosažení minimálních nákladů. Ovšem oblast prodeje střelných zbraní zůstává pro elektronické obchodování z důvodů zákonných procedur ušetřena, tudíž elektronické obchody mohou běžným prodejnám zbraní konkurovat nanejvýš v prodeji střeleckých doplňků.

> **Hrozba vstupu nových firem**

Tato hrozba spočívá v tom, že na trh hodlá vstoupit nový subjekt, at' už nově vytvořená firma nebo rozšíření některého ze stávajících podniků.

Vzhledem k faktu, že na stávajícím trhu (okres města Náchod) se nachází malá konkurence, existuje do budoucna hrozba, že by na tento trh mohla vstoupit nová firma. Pokud ovšem vezmeme v potaz specifickou vlastnost poskytovaných služeb, je málo pravděpodobné, že by tato situace nastala. V současné době není známo, že by se chystal vstup některé nové firmy na cílový trh.

> **Možnost použití náhradních služeb**

Kromě samotného hlavního účelu využívání firemních prostorů jako klasické střelnice pro jednotlivé klienty, je zde také možnost pronajímat prostory společnosti různým sportovním klubům při konání vlastních akcí, firmám pro pořádání firemních akcí spojených se sportovní aktivitou (v tomto případě střelbou) apod.

> **Obchodní síla dodavatelů**

Lze předpokládat, že založení nové společnosti by měli budoucí dodavatelé společnosti ocenit, neboť v podobě nově vzniklé firmy získají nového odběratele. Z takto naznačené rovnice lze usuzovat, že i dodavatelé by měli mít na prosperitě společnosti zájem, jelikož s rostoucí prosperitou se bude zvyšovat také odebrané množství zboží od dodavatelů.

Se zvyšujícím se množstvím odběrů může firma předpokládat, že by mohla získat od dodavatelů různé rabaty či bonusy k objednávkám. Vzhledem k dostatečnému počtu dodavatelských firem lze konstatovat, že obchodní síla dodavatelů je poměrně malá.

Budoucími dodavateli společnosti budou firmy:

**Tabulka č. 3: Budoucí dodavatelé společnosti**

<b>Dodavatel</b>	<b>Sortiment</b>
Česká zbrojovka	zbraně
Berreta	zbraně
Glock	zbraně
Alfa-proj	zbraně
Heckler & Koch	zbraně
Sellier & Bellot	náboje
Fiocchi	náboje
Winchester	náboje
Libra	náboje
Multiagro Slatina	náboje
Hornet Holešov	asfaltové terče
Laporte	asfaltové terče

*Zdroj: autor*

#### > **Obchodní síla kupujících**

Vzhledem k faktu, že v dnešní době má zákazník možnost si sám vybrat, které zařízení navštíví, tak rozhodujícím faktorem je flexibilita a poměr ceny a kvality služeb.

Důležité je zaměřením se na všechny zákazníky, kteří považují sportovní střelbu za dobrý relax, při kterém si lze aktivně odpočinout. Věková struktura klienta začíná na 10ti letech, kdy lze začít se střelbou pod dozorem instruktora a končí s hranicemi fyzických sil samotného střelce. Mezi klienty společnosti mohou patřit jak soukromé osoby, tak například firmy.

Cílem společnosti bude především maximální možná spokojenost zákazníků, čehož lze dosáhnout vysokou úrovní poskytovaných služeb, příjemným prostředím a



v neposlední řadě dostupnými cenami. Společnost si dává za úkol vytvořit vztah mezi ní a zákazníkem, aby ten měl chuť se vracet.

## **b) SWOT analýza**

Nutností pro každou společnost je uvědomění si vlastních silných a slabých stránek. Silných stránek je následně potřeba využít jako konkurenční výhody a slabé stránky nějakým způsobem eliminovat nebo alespoň zmírnit. Dále je pro společnost důležitá schopnost správného stanovení cílů a rozpoznání, na jakém trhu bude podnikat. Pro analýzu těchto stránek jsem vybral SWOT analýzu.

### **Silné stránky (Strengths):**

- poskytování širokých služeb v oblasti střeleckého sportu,
- vstřícný přístup k zákazníkům,
- vysoká loajalita a solventnost firmy,
- komplexní péče o zákazníka,
- dobré technické zajištění,
- široká síť dodavatelů,
- nenasycenost trhu,
- vysoce motivovaný tým.

### **Slabé stránky (Weaknesses):**

- horší finanční situace začínající firmy,
- počáteční nízká informovanost zákazníků,
- malá počáteční základna zákazníků,
- nedostatečně kvalitní personální zázemí.

**Příležitosti (Opportunities):**

- možnost získání tržního podílu v regionu s téměř nulovou konkurencí,
- posílení věrnosti budoucích zákazníků,
- zlepšení image společnosti,
- do budoucna možnost rozšíření poskytovaných služeb a sortimentu nabízeného zboží,
- vytvoření nových pracovních příležitostí.

**Hrozby (Threats):**

- finanční situace začínající společnosti,
- možnost vstupu konkurence,
- možné legislativní změny v oblasti držení střelných zbraní.

**3. 3 Obchodní politika společnosti**

Proto, aby společnost mohla poskytovat široké spektrum kvalitních služeb svým zákazníkům, vybuduje nové sportovní centrum pro střelbu kulovými a brokovými zbraněmi, které bude mít odpovídající technické vybavení. Dalším nástrojem pro uspokojení požadavků zákazníků bude i nově vzniklé hřiště pro disciplínu paintball. Společnost bude uplatňovat pružnou obchodní politiku.

**3. 3. 1 Marketing společnosti**

Dalo by se říci, že základním stavebním kamenem úspěšného poskytování služeb zákazníkům je komunikace se zákazníky. Pro společnost je důležitý přímý kontakt se zákazníkem, aby mohla po vzájemné konzultaci bezprostředně reagovat na jeho požadavky a potřeby a ty potom pokud možno úspěšně uspokojovat.

Zrealizováním projektu – vybudováním nové kulo-brokové střelnice a hřiště pro hru paintball, sleduje společnost hned několik strategických cílů:

- dobré postavení na regionálním trhu, což znamená poskytovat zákazníkům služby vyšší kvality, než doposud poskytuje konkurence,
- poskytování široké nabídky služeb, ze které si vybere každý (kulová střelnice, broková střelnice, různorodé střelecké disciplíny, hřiště pro paint-ball apod.),
- vytvoření nových pracovních míst,
- nabídka širokého sortimentu z oblasti prodeje zbraní, střeliva a doplňků, včetně souvisejících poradenských činností.

### 3. 3. 2 Marketingový plán

#### a. Výrobek (služba)

Tabulka č. 4: Poskytované služby

Poskytované služby
Střelba z kulových zbraní
Střelba z brokových zbraní
Kurzy odborné způsobilosti
Kurzy pro veřejnost bez ZP s asistencí instruktora a zapůjčení zbraně
Prodejna zbraní, střeliva a doplňků
Pořádání firemních akcí
Půjčovna zbraní
Hřiště na paintball

*Zdroj: autor*

Ve výše uvedené tabulce jsou vyjmenovány základní služby, které hodlá společnost ve svém střeleckém centru poskytovat. Jedná se o služby, které pokrývají

základní střelecké disciplíny, kurzy odborné způsobilosti potřebné k získání zbrojního průkazu pro žadatele o ZP, střelba pro veřejnost bez ZP, prodej zbraní, střeliva a doplňků apod. Další službou, kterou by společnost mohla získat další finanční prostředky je pronájem reklamních ploch v objektu střelnice.

Mimo hlavní služby, které budou stěžejními službami poskytovanými na střelnici, bude zařízení také poskytovat řadu doplňkových služeb.

Doplňkové služby společnosti slouží ke zvýšení celkového komfortu pro zákazníky. Cílem společnosti je, aby si z nabízených služeb či doplňkových služeb vybral každý z návštěvníků střelnice ke vzájemné spokojenosti.

**Tabulka č. 5: Doplňkové služby**

Doplňkové služby
Prodej nápojů a trvanlivých potravin
Možnost objednání se i mimo provoz
Poradenství při nákupu zbraně či střeliva
Možnost objednávek prostřednictvím internetu či telefonu
Půjčovna sportovního vybavení (chrániče sluchu, střelecké brýle apod.)
Slevové programy

*Zdroj: autor*

## **b. Cena**

Ceny služeb se stanovují dle průměrných cen daných na trhu. Stanovit cenu za hodinu střelby není jednoduché, a tak společnosti pomohou výsledky provedeného dotazníkového šetření, které se touto otázkou také zabývalo. Firma by se do budoucnosti chtěla vyvarovat skokovému zvyšování cen, které je u zákazníků neoblíbené a zvyšuje to jejich nedůvěru vůči společnosti.

## **Střelba z kulových a brokových zbraní**

Kulová a broková střelba jsou pro společnost stěžejními službami. Z těchto služeb předpokládá společnost do budoucnosti největší příjmy. Cena za hodinový pronájem kulového střeleckého stavu (včetně zapůjčení chráničů sluchu) byla s přihlédnutím k provedenému dotazníkovému šetření stanovena na 250,- Kč za střelce. Pokud ovšem nebude mít střelec vlastní zbraň, střelivo či dokonce zbrojní průkaz, může se tato suma vyšplhat i na 1000,- Kč. U brokové střelby je nutno do ceny střelby zahrnout nejen asfaltové létající terče, na které střelec střílí, ale také nutnou obsluhu vrhacího zařízení. Základní hodinová sazba u brokové střelby bude 350,- Kč za střelce. K této ceně je ovšem ještě třeba započítat již zmíněné terče. Pokud by střelec neměl své vybavení a zbrojní průkaz, může se cena za brokovou střelbu vyšplhat i na 1500,- Kč.

## **Slevové programy**

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že 84% respondentů by uvítalo slevové programy. Z hlediska slev, lze zákazníky rozdělit do dvou kategorií a to následovně:

- **Stálí zákazníci** – vzhledem k tomu, že společnost se bude orientovat především na jednotlivé střelce a předpokládá také největší podíl na celkových příjmech z této kategorie, je nutné, aby se tento fakt projevil také na projevovaných slevách. Níže uvedená tabulka obsahuje návrh slevového programu, ve kterém si budou moci zákazníci předplatit určitý počet hodin pronájmu střeliště.

**Tabulka č. 6: Slevový program pro kulovou střelbu**

Počet hodin	10	25	50
Cena	2300,-	5500,-	10500,-

*Zdroj: autor*

Pro brokovou střelbu bude slevový program sestaven obdobně.

**Tabulka č. 7: Slevový program pro brokovou střelbu**

Počet hodin	10	25	50
Cena	3300,-	8000,-	15500,-

*Zdroj: autor*

- **Firemní zákazníci** – společnost se také chystá pronajímat střelnici ostatním společnostem, které tak mohou zajistit relaxaci pro své zaměstnance či například naplnění CRM. Je nutné tyto zákazníky také nějakým způsobem zvýhodnit. Je ovšem těžké zřídit univerzální slevový systém pro společnosti, jelikož každá společnost bude mít odlišné požadavky a také počet jednotlivých střelců se bude společnost od společnosti lišit. Slevy pro firmy budou tedy závislé na konkrétních jednáních s jednotlivými firmami a budou také odpovídat počtu pronajímaných hodin apod.

**c. Distribuční cesty**

Společnost ZKZ-Magnum s. r. o. bude využívat při poskytování svých služeb jednoho způsobu distribuce, a to přímé poskytování služeb.

**d. Propagace**

Firma využije k propagaci všechny dostupné komunikační nástroje, které jí pomohou dostat se do podvědomí zákazníků, neboť pokud nebudou zákazníci mít informace o existenci a činnosti společnosti, nebudou využívat služeb, které společnost bude poskytovat. Nástroje propagace lze členit do tří kategorií:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- public relations.

**Reklama**

- inzerce v odborných časopisech (Střelecká Revue, Zbraně & Náboje apod.),
- zřízení internetové prezentace firmy,
- inzerce v regionálním tisku (regionální čtrnáctidenník Echo),
- reklama na internetu (reklamní bannery apod.),
- reklamní letáky uveřejněné v místních obchodech se zbraněmi,

- reklama v regionálním rádiu (Hitrádio Magic),
- možnost využití pronájmu reklamních ploch (např. domy, billboardy apod.).

### **Podpora prodeje**

K podpoře prodeje společnost využije výše zmíněných slevových programů pro kulovou a brokovou střelbu. Vzhledem k sezónnosti venkovní střelby lze do budoucna uvažovat o podpoře právě této disciplíny v zimních měsících, například odpovídajícím slevovým programem.

### **Osobní prodej**

- přímý prodej firemním zákazníkům

### **Public relations**

- firemní design (firemní logo, firemní vizitky, drobné reklamní předměty apod.)
- firemní letáky a brožury

## **3. 3. 3 Marketingový průzkum**

K dotazníkovému šetření jsem se uchýlil z toho důvodu, že střelecké centrum má sloužit hlavně střelcům z řad široké veřejnosti, tudíž jsem považoval za důležité znát jejich názor na možnosti provozování střelby v okolí města Náchod.

V dotazníku jsem se mimo jiné dvěma otázkami zaměřil na hodnocení střelnice Vrchoviny, která se svými vlastnostmi nejvíce přibližuje nově vznikající střelnici. Dalším důvodem pro výběr střelnice Vrchoviny byla její poloha, jelikož se střelnice nachází nejblíže městu Náchod. Vzhledem k blízké poloze jsem také předpokládal, že většina dotazovaných bude mít s touto střelnicí osobní zkušenost.

## Respondenti

V průzkumu dotazníkového šetření byly osloveni osoby z řad střelecké veřejnosti, které vlastní zbrojní průkaz. Respondenti vyplňovali dotazník elektronickou formou při zachování anonymity. Dotazování probíhalo během měsíce února 2008 a celkem byl dotazník zaslán elektronickou formou 37 respondentům. Vyplněný dotazník navrátilo 31 respondentů, takže se dotazování zúčastnilo celkem 31 osob.

Všichni respondenti byli starší 21 let, což je věk, ve kterém lze získat nejčastější skupinu zbrojního průkazu.

U dotazovaných bylo pomocí dotazníků zjišťováno pohlaví a věk respondentů. Z tabulky číslo osm je patrné, že větší podíl mezi dotazovanými představovali muži a to konkrétně 77,42 %. Zbývající podíl, 22,58 %, potom zabírají ženy. Takovéto rozložení respondentů lze předvídat, jelikož tematika zbraní a střelby s ní související zajímá především mužskou část obyvatelstva.

**Tabulka č. 8: Rozdělení respondentů podle pohlaví**

Pohlaví	Počet dotazovaných	Podíl na celkovém počtu dotazovaných v %
Muž	24	77,42
Žena	7	22,58
Celkem	31	100

*Zdroj: autor*

Dotazování byli dále rozděleni do skupin podle věku. Nejvíce respondentů, kteří odpovídali na dotazník, bylo ve skupině 31-40 let a to 29,03%. Na dalším místě se umístili souběžně dvě skupiny a to skupina 41-50 a 51-60 let. V těchto skupinách se jednalo o 25,81 % dotazovaných. Dále následovala skupina 21-30 let, která získala celkový poměr 19,35 %. Z poslední kategorie, více jak 61 let, se dotazníku neúčastnil žádný respondent.

Z výsledku dotazování na věk je vidět, že zhruba 80% všech dotazovaných je starších 30ti let. To lze považovat za věk, ve kterém by střelci již mohli být rozumní a tudíž méně nebezpeční.



**Tabulka č. 9: Rozdělení respondentů do skupin dle věku**

Věk	Počet dotazovaných	Podíl na celkovém počtu dotazovaných v %
21-30 let	6	19,35
31-40 let	9	29,03
41-50 let	8	25,81
51-60 let	8	25,81
61 let a více	0	0
Celkem	31	100

*Zdroj: autor*

Další identifikační otázkou, na kterou dotazovaní v dotazníku odpovídali bylo jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Z celkem 31 respondentů nemá žádný dotazovaný pouze základní vzdělání. Dva dotazovaní měli vysokoškolské vzdělání (6,45%), deset dotazovaných středoškolské vzdělání s maturitou (32,26%) a zbytek, devatenáct dotazovaných, mělo odborné středoškolské vzdělání (61,29%).

**Graf č. 2: Nejvýše dosažené vzdělání dotazovaných**



*Zdroj: autor*

### Otázky v dotazníku

Vyhotovený dotazník (který je uveden jako příloha číslo 1) byl rozdělen na dvě části, které obsahovaly celkem 13 otázek. Rozdělení otázek bylo následující:

1. část – Specifické otázky – 10 otázek
2. část – Identifikační otázky – 3 otázky

V dotazníku byly použity převážně uzavřené otázky, pouze u jedné otázky (ot. č. 10) byla jedna z možností odpovědi vlastní názor. Na některé otázky bylo možné odpovědět více možnostmi výběru z předložených variant.

### Výsledky dotazníkového šetření

Jednotlivé odpovědi od respondentů byly zaneseny do programu Microsoft Excel a následně pomocí tohoto softwaru byly ke grafickému vyjádření otázek vypracovány tabulky a grafy. Odpovědi na otázky od všech respondentů jsou zachyceny v tabulce, která je uvedena v příloze číslo 2.

První otázkou bylo zjišťováno, jak dlouho respondenti vlastní zbrojní průkaz. Z dotazování vyplynulo, že 38,71% dotazovaných vlastní zbrojní průkaz 3-5 let. Více jak pět let vlastní zbrojní průkaz 32,26% respondentů a 25,81% dotazovaných střelců vlastní zbrojní průkaz v rozmezí 2-3 roky. Nejmenší poměr odpovědí, 3,23%, získala skupina střelců, kteří mají zbrojní průkaz poměrně krátce, tzn. do 1 roku.

Po analyzování této otázky lze konstatovat potěšující fakt, že nejmenší zastoupení měla skupina střelců vlastníčích zbrojní průkaz po relativně krátkou dobu a to do jednoho roku. Tito střelci mohou být vzhledem k omezeným zkušenostem, které pramení z délky držení ZP, na střelnicích nebezpeční nejen sobě, ale i svému okolí.

**Tabulka č. 10: Počet let držení ZP**

Čas	Počet dotazovaných	Podíl na celkovém počtu dotazovaných v %
do 1 roku	1	3,23
2-3 roky	8	25,81
3-5 let	12	38,71
více jak 5 let	10	32,26
celkem	31	100

*Zdroj: autor*

Další otázka hledala odpověď na to, na jaké skupiny zbrojního průkazu mají střelci oprávnění. V této otázce mohli dotazovaní uvést více odpovědí, a to z toho důvodu, že každý střelec může mít zbrojní průkaz vydán až na pět skupin.

Z tabulky číslo jedenáct je patrné, že všichni respondenti, kteří se účastnili dotazování, vlastní zbrojní průkaz ke sportovním účelům a k účelu ochrany života, zdraví a majetku. 29 dotazovaných má zbrojní průkaz ke sběratelským účelům, 18 respondentů využívá ZP k loveckým účelům a tři dotazovaní mohou také vykonávat zaměstnání nebo povolání se zbraní.

**Tabulka č. 11: Rozdělení podle skupin ZP**

Skupina zbrojního průkazu	Počet odpovědí
Ke sběratelským účelům	29
Ke sportovním účelům	31
K loveckým účelům	18
K výkonu zaměstnání nebo povolání	3
K ochraně života, zdraví nebo majetku	31

*Zdroj: autor*

Třetí otázka ze skupiny specifických otázek hledala odpověď na to, zda dotazovaní vlastní střelnou zbraň. 26 dotazovaných (84%) odpovědělo na otázku kladně, tudíž vlastní střelnou zbraň. Zbytek dotazovaných (5 resp. 16%) střelnou zbraň nevlastní. Výsledek u této otázky se dal předpokládat, jelikož málokterý ze střelců absolvuje střelecký výcvik a zkoušky odborné způsobilosti nutné k získání ZP, aby si následně nepořídil střelnou zbraň.

**Graf č. 3: Vlastnictví střelné zbraně**



*Zdroj: autor*

Čtvrtá specifická otázka se ptala na vzdálenost, kterou jsou dotazovaní střelci ochotni dojíždět na střelnici. Celkem 28 (90%) dotazovaných je ochotno dojíždět za střelbou do vzdálenosti 20ti kilometrů, z toho 6 (19,35%) respondentů by si jelo zastřílet

do vzdálenosti 30km a dva respondenti dokonce více jak 30km. Z celkového počtu dotazovaných jsou tři respondenti (9,68%) ochotni dojet pouze do 10ti km. Takovéto výsledky mohou plynout i z faktu, že pro nadšené střelce nebývá problém se vzájemně domluvit, vzít automobil a společně se dopravit i na vzdálenější střelnici.

**Tabulka č. 12: Ochota dojet za střelbou**

Vzdálenost	Počet dotazovaných	Podíl na celkovém počtu dotazovaných v %
do 10 km	3	9,68
do 20 km	20	64,52
do 30 km	6	19,35
více jak 30 km	2	6,45
celkem	31	100

*Zdroj: autor*

Další otázka přinesla důležitou odpověď na to, kolik by dotazovaní střelci byli ochotni zaplatit za hodinu strávenou na střelnici (včetně zapůjčení chráničů sluchu). 67,74% ze všech dotazovaných by bylo ochotno za hodinu zaplatit do 200,- Kč, 25,81% by zaplatilo cenu v rozmezí 201-400,- Kč, dva dotazovaní (6,45%) by zaplatili 401-600,- Kč a žádný z dotazovaných by nezaplatil více jak 601,- Kč za hodinu. Výsledek této otázky lze využít při stanovení ceny hodinového pronájmu pro jednotlivého střelce.

**Tabulka č. 13: Cena za hodinu střelby**

Cena v Kč	Počet dotazovaných	Podíl na celkovém počtu dotazovaných v %
do 200 Kč	21	67,74
201 - 400 Kč	8	25,81
401 - 600 Kč	2	6,45
více jak 601 Kč	0	0
celkem	31	100

*Zdroj: autor*

V pořadí šestá specifická otázka hledala odpověď, zda si dotazovaní střelci myslí, že je v okolí města Náchod dostatek příležitostí k provozování střelby. Z grafu číslo čtyři je patrné, že 81% dotazovaných si myslí, že v okolí města Náchod není

dostatek příležitostí k provozování střelby. 13% respondentů si myslí že příležitostí ke střelbě je dostatek a 6% střelců nezná na otázku odpověď. Z výsledku této otázky také vychází jedna z hlavních silných stránek společností, tj. malá konkurence v okolí města Náchod.

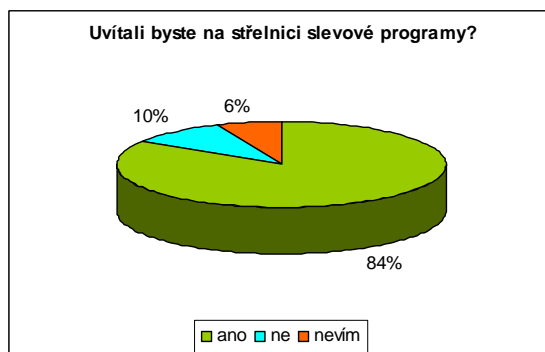
**Graf č. 4: Příležitosti k provozování střelby**



*Zdroj: autor*

Další otázka se dotazovaných ptala na to, zda by na střelnici uvítali slevové programy. Z dotazování vyplynulo, že 84% respondentů by tuto možnost uvítalo, 10% dotazovaných nikoli a 6% ze všech dotazovaných neví, zda by uvítali slevové programy. Podle odpovědí 81% dotazovaných lze usoudit, že slevové programy budou mít své příznivce.

**Graf č. 5: Slevové programy**



*Zdroj: autor*

Z grafu číslo 5 je patrné, že 90,32% (28) dotazovaných střelců by na střelnici uvítalo doprovodné služby, 6,45% (2) dotazovaných by doprovodné služby neuvítalo a 3,23% (1) respondentů neví. Na nově vznikající střelnici by měla vzniknout i prodejna zbraní a střeliva a také drobné občerstvení. Je patrné, že u střelců by tyto doplňkové služby měly být kladně hodnoceny.

**Graf č. 6: Doprovodné služby**



*Zdroj: autor*

Následující dvě otázky se zabývají již zmíněným hodnocením střelnice Vrchoviny. V první otázce měli respondenti tuto střelnici slovně ohodnotit, v druhé otázce potom měli vybrat z nabídnutých nedostatků, jestliže podle jejich mínění střelnice Vrchoviny takové nedostatky má. Dále mohli do odpovědi „Jiné“ doplnit vlastní názor.

**Tabulka č. 14: Hodnocení střelnice Vrchoviny**

Hodnocení	Počet dotazovaných	Podíl na celkovém počtu dotazovaných v %
vynikající	0	0
velmi dobrá	0	0
dobrá	1	3,23
uspokojivá	9	29,03
neuspokojivá	19	61,29
neznám střelnici Vrchoviny	2	6,45
celkem	31	100

*Zdroj: autor*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že 61,29% dotazovaných vnímá střelnici Vrchoviny jako neuspokojivou, 29,03% se zdá daná střelnice jako uspokojivá a 3,23% dotazovaných si myslí, že je dobrá. 6,45% dotazovaných střelců neznala střelnici Vrchoviny.

**Tabulka č. 15: Nedostatky střelnice Vrchoviny**

Nedostatek	Počet odpovědí
špatná dostupnost	2
absence poskytovaných služeb	25
špatné zajištění bezpečnosti na střelnici	27
nemožnost občerstvení	14
nevidím žádné nedostatky na střelnici vrchoviny	1

*Zdroj: autor*

U této otázky měli dotazovaní možnost zaškrtnout více odpovědí najednou. Z tabulky je patrné, že nejvíce dotazovaných vidí problém v bezpečnosti, 25 dotazovaných chybí poskytované služby, 14 respondentů by uvítalo občerstvení a dva dotazovaní si stěžují na špatnou dostupnost. Jeden dotazovaný nevidí žádné nedostatky a dva dotazovaní uvedli do možnosti „Jiné“ odpověď „Nevyhovující hygienické zázemí.“.

### **Zhodnocení dotazníku**

Ze specifických otázek, na které respondenti odpovídali lze formulovat následující výsledky:

- 64,52% respondentů je ochotno dojíždět na střelnici do vzdálenosti 20 kilometrů,
- 67,74% dotazovaných by bylo ochotno zaplatit za hodinu střelby (včetně zapůjčení chráničů sluchu) 200,- Kč,

- 81% odpovídajících si myslí, že v okolí města Náchod není dostatek příležitostí k provozování střelby,
- 84% respondentů by na střelnici uvítalo zavedení slevových programů,
- 91% dotazovaných střelců by uvítalo doplňkové služby na střelnici.

Podle výše uvedených výsledků lze usoudit, po čem dotazovaní střelci touží a nově vznikající střelnice má příležitost využít tyto výsledky k zavedení služeb, které dotazovaní preferují a tím uspokojit jejich potřeby a získat tak výhodu před konkurencí.



## 4 Vlastní návrhy řešení

### 4. 1 Založení společnosti

Při výběru druhu společnosti (s přihlédnutím k podmínkám nutným pro založení jednotlivých druhů společnosti) se jeví jako nejlepší volba výběr mezi společnostmi s ručením omezeným a akciovou společností. Vzhledem k nutnosti složení vyššího základního kapitálu u společnosti akciové, bylo rozhodnuto, že se založí společnost s ručením omezeným.

Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200.000,- Kč, přičemž vklad každého společníka, musí být v minimální výši 20.000,- Kč. Společníci ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů, společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem.

Pro založení společnosti s ručením omezeným je nutno vykonat následujících kroky a získat tyto dokumenty :

- výpisy z rejstříků trestů budoucích jednatelů,
- čestné prohlášení a podpisové vzory budoucích jednatelů (notářsky ověřené),
- doklady od finančního úřadu, že společníci nedluží žádné nedoplatky na daních,
- stanovení sídla společnosti,
- na první valné hromadě je nutné dohodnout obsah společenské smlouvy, její sepsání a notářské ověření,
- zřízení bankovního účtu pro složení základního kapitálu (banka většinou požaduje předložit originál společenské smlouvy), následně vydá písemné prohlášení o splacení vkladů jednotlivými společníky,
- ohlášení živnosti a podání žádosti o udělení koncese na živnostenském úřadě,
- do devadesáti dnů od založení společnosti se musí podat návrh na zápis do obchodního rejstříku. Návrh na zápis do OR má předepsány tyto náležitosti:

- 2x společenskou smlouvu ve formě notářského zápisu,
  - doklad od banky o složení vkladu,
  - doklad o právním titulu užívání nemovitosti,
  - potvrzení správce vkladu o složení vkladu,
  - ověřené kopie živnostenských listů,
  - výpis z rejstříku trestů jednatelů,
  - čestné prohlášení jednatelů a podpisové vzory,
  - kolková známka ve výši 5000,- Kč.
- do osmi dnů po zapsání společnosti do OR je nutno se zaregistrovat u Správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny,
  - do třiceti dnů se musí společnost zaregistrovat u finančního úřadu k přihlášení nových daňových povinností. (13)

Novou společnost je možné v České republice založit i se zápisem do obchodního rejstříku během 4-5 týdnů. Existují společnosti, které se na zakládání nových společností specializují a nabízejí založení nové společnosti společně se zápisem do obchodního rejstříku během 3-4 týdnů. V expresních případech tyto společnosti nabízejí založení s. r. o. dokonce za 10 dnů. V případě kratších lhůt potřebných pro založení je samozřejmě nutné počítat s vyšším poplatkem za založení, který je navýšen o „příplatek za rychlost“.

Například společnost AccArt, s.r.o. nabízí založení společnosti s ručením omezeným za následující ceny.

**Tabulka č. 16: Cena za založení společnosti**

Služba	Cena
<b><u>Kompletní založení s. r. o. zahrnující:</u></b> Notářské poplatky za sepsání společenské smlouvy Soudní poplatek za návrh na zápis do Obchodního rejstříku Správní poplatky za ověření listin a podpisů Přípravu potřebné dokumentace Ostatní drobné správní poplatky - výpis z rejstříků trestů, výpis z katastru nemovitostí Zápis společnosti do Obchodního rejstříku	24.000,- Kč
Ohlášení živnosti (bez ohledu na počet živností)	2.500,- Kč + poplatky
Registrace společnosti u Finančního úřadu	1.000,- Kč
Registrace společnosti k DPH	500,- Kč
<b>Celkem za založení společnosti</b>	<b>28.000,- Kč</b>

(16)

Cena za založení společnosti s ručením omezeným od společnosti AccArt s. r. o. v sobě nezahrnuje správní poplatky za ohlášení živnosti (1.000,- Kč za každý živnostenský list a 2.000,- Kč za koncesní listinu) a případné úředně ověřené překlady dokumentů v cizím jazyce. Ceník společnosti je platný k 1.4.2008, ceny jsou uvedeny v Kč a nezahrnují DPH. V případě založení společnosti s. r. o. expresním způsobem (do 10ti dnů) se cena za založení navyšuje o 5.000,- Kč.

Pokud by tedy společnost využila služeb některé ze společností, které nabízejí asistenci či založení společnosti s ručením omezeným, zvýšily by se výdaje na založení této společnosti ještě o zmíněné poplatky za živnostenské listy ve výši 1.000,- Kč za každý a 2.000,- Kč za každou koncesní listinu. V tomto případě by se jednalo o 12.000,- Kč navíc.

Je nutné počítat s tím, že aby společnost mohla provozovat střelnici, bude muset získat ještě živnostenské listy, koncesní listiny, různá povolení a podat žádosti. Mělo by se jednat o tyto dokumenty:

### ŽIVNOSTI

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení,
- reklamní činnost a marketing.

### KONCESE

- výuka a výcvik ve střelbě se zbraní,
- nákup, prodej, půjčování, uchovávání a přepravování střeliva,
- opravy, úpravy, nákup, prodej, půjčování, uchovávání a přepravování zbraní,
- zřizování a provozování střelnice.

### POVOLENÍ

- dokumentace pro územní povolení,
- stavební povolení.

### ŽÁDOSTI

- žádost o povolení provozování střelnice.

Společnost ZKZ-Magnum s. r. o. bude založena třemi společníky, společenskou smlouvou. Jedním ze společníků bude pan Jaromír Záliš, který vloží do společnosti pozemek, na kterém bude celý areál společnosti vybudován. Jedná se o pozemek o celkové výměře 12674 m<sup>2</sup> v katastru obce Olešnice u Červeného Kostelce, která je vzdálena od města Náchod cca 8 km. Pozemek byl v měsíci říjnu 2007 oceněn znalcem na částku 785.788,- Kč. Pan Záliš se dále zavázal vložit do společnosti peněžitý vklad ve výši 200.000,- Kč. Druhým společníkem společnosti bude pan Miroslav Kosař, který se zavázal ke vkladu hotovosti do společnosti ve výši 400.000,- Kč. Třetím společníkem bude Ondřej Záliš, který do společnosti vloží vklad 50.000,- Kč. Společníci se rozhodli

o rozdělení zisku v poměru 40-40-20 % a dále na tom, že si po dobu 5-ti let nebudou vyplácet podíly na zisku.

Všichni tři společníci jsou aktivními střelci a vlastní zbrojní průkazy minimálně tři roky. Hlavní činností p. Jaromíra Záliše je podnikatelská činnost v oblasti služeb souvisejících s vytápěním. Pan Záliš vlastní společnost, která se zabývá poskytováním služeb v této oblasti, včetně provádění samotných instalací topných a klimatizačních systémů. Jeho služeb bude využito i při řešení vytápění a klimatizace v nově vzniklé uzavřené kulové střelnici. Druhý společník, pan Kosař, podniká ve stavebnictví. Zabývá se prováděním veškerých stavebních prací nutných pro výstavbu objektů. Jeho služeb bude využito při výstavbě a terénních úpravách celého areálu.

## **4. 2 Vybudování střelnice**

Jak již bylo zmíněno, nově vznikající střelnice bude umístěna na pozemku, který vložil jeden ze společníků. Jedná se o pozemek o celkové výměře 12674 m<sup>2</sup>, na kterém nejsou zatím zbudovány žádné stavby. Jediné, co je na pozemku nově vybudováno je studna pitné vody. Vybudování objektů střelnice zajistí společnosti, které provozují dva ze společníků. V rámci dílčích činností bude při stavbě využíváno také jiných dodavatelů.

Krytá střelnice pro střelbu z krátkých kulových zbraní bude mít celkem šest střeleckých stavů v celkové délce cca 30 metrů. Každý stav bude mít šíři 120 centimetrů a vzájemně budou odděleny neprůstřelnou přepážkou, která musí odpovídat platným bezpečnostním předpisům. Dále bude každý stav osazen elektronickým posuvem terčů, který si bude každý střelec moci individuálně nastavit na vzdálenost 10, 15, 20, 25 či 30 metrů. Dalším vybavením jednotlivých stavů bude bodové osvětlení, které zajistí střelcům při manipulaci se zbraní odpovídající světelné podmínky. Na ovládacím panelu elektronického posuvu terčů bude dále tzv. bezpečnostní tlačítko, které se bude používat v případě, že bude mít střelec nějaký problém. Bezpečnostní tlačítka ze všech stavů budou dovedena na ovládací pult ke správci střelnice. Podlaha u střeleckých stavů bude vybudována z železných děrovaných rohoží, aby byl zajištěn odvod vystřelených nábojnic z oblasti střelcových nohou. Cílový prostor bude u střelnice pro krátké kulové

zbraně řešen clonou tvořenou z pásových dopravníků, za kterými budou do výše stropu narovnány dvě řady dřevěných špalků o minimální šířce jeden metr.

Na objekt kryté kulové střelnice bude navazovat prodejna se zbraněmi a střelivem, technické a administrativní zázemí celého objektu. Prodejna zbraní bude současně sloužit také jako půjčovna zbraní. Vedle prodejny bude dále vybudována místnost, ve které budou uskladněny zbraně a střelivo. Místnost musí být opatřena dveřmi, které budou splňovat bezpečnostní požadavky, které ukládá zákon o zbraních a střelivu. Před samotnou střelnicí bude místnost, ve které budou umístěny uzamykací skříňky, ve kterých si střelci budou moci odložit nepotřebné věci apod. V objektu kryté střelnice bude také umístěno hygienické zázemí.

Střelnice pro brokové disciplíny bude situována vně objektu pro střelbu z krátkých kulových zbraní. Bude se jednat o pět vybetonovaných postů o rozměrech 1,5 x 1,5 metru. Každý z pěti postů bude mít malý pultík pro odkládání drobných doplňků a střeliva. Zhruba ve vzdálenosti 15 metrů před střeleckými stanovišti budou umístěny vrhací zařízení asfaltových terčů. Tyto zařízení musejí být pod úrovní střelců, tudíž jednotlivá střelecká stanoviště musejí být vyvýšena. Lokalita brokové střelnice bude ohraničena hliněnými valy, aby bylo zajištěno co největší utlumení hluku, které způsobují jednotlivé výstřely.

Součástí brokového střeliště bude celkem pět zařízení na vrhání asfaltových holubů. Dvě vrhačky budou určeny pro střelbu disciplíny skeet, kde se střílí na terče létané ze dvou míst a tři vrhačky budou pro disciplínu trap, kde se střílí na terče ze tří směrů. Vzhledem k tomu, že je nutné zachovávat maximální šetrnost životního prostředí, budou se na brokové střelnici používat namísto rozšířených olověných broků méně rozšířené broky ocelové. Ocelové broky mají sice o cca ¼ vyšší cenu, ovšem vzhledem ke svému složení jsou nejcitlivější k přírodě.

Otevřená střelnice pro střelbu z dlouhých kulových zbraní bude mít celkovou délku cca 50 metrů. Bude se jednat o tři střelecké posty, ze kterých budou moci střelci střílet buď s podpěrou o přichystaný pult nebo budou moci střílet z polohy vleže (resp. v kleče). Dopadiště střel bude řešeno hradbou z dřevěných kůlů, za kterou bude

vybudován hliněný val. Upevňovací systém terčů bude na zmíněných dřevěných kulech a střelci si budou muset pro terče samy docházet (nebude zde elektrický posun terčů).

Paintballové hřiště bude vybudováno na venkovním ohraničeném prostranství o rozměrech cca 40 x 40 metrů. Vzhledem k tomu, že na místě nejsou žádné vegetační kulisy ani jiné budovy či objekty, bude nutné vybudovat tyto herní kulisy uměle. Používají se staré pneumatiky, dřevěné palety, překližky či nafukovací stěny. Z hlediska životního prostředí není paintballová střelba nijak přitěžující, jelikož se používají kuličky, které se skládají z želatiny a přírodního barviva.

V budoucnosti je na zbylém místě možnost vybudovat prostor, na kterém by bylo možno věnovat se lehčím střeleckým disciplínám, zejména pak střelbě z mechanických zbraní. Mezi tyto disciplíny lze zařadit v poslední době velmi oblíbenou střelbu z luků či kuší. K vybudování takovéto střelnice nejsou nutná žádná zvláštní opatření, jedná se pouze o zřízení nosičů na terče a obstarání samotných terčů.

#### ***4. 3 Investiční náklady realizace projektu***

Největší část z finančních prostředků, které si vybudování celého střeleckého centra vyžádá, bude zabírat vystavění objektu, ve kterém bude krytá střelnice a veškeré technické a administrativní zázemí, včetně prodejny zbraní a střeliva. Méně nákladnými pak budou úpravy potřebné k vybudování brokového střeliště, střeliště pro dlouhé kulové zbraně a hřiště pro paintballové disciplíny.

**Tabulka č. 17: Investiční náklady na vybudování areálu střelnice**

Položka		Kč
vybudování objektu kryté střelnice		2.900.000,-
brokové střežiště	terénní úpravy	80.000,-
	betonové posty	35.000,-
	přístřešky pro vrhací zařízení	75.000,-
	ostatní	10.000,-
kulová střelnice	terénní úpravy	50.000,-
	betonové posty	10.000,-
	ostatní	5.000,-
hřiště pro paintball	terénní úpravy	10.000,-
	ostatní	5.000,-
<b>Celkem</b>		<b>3.180.000,-</b>

*Zdroj: autor*

Výše uvedené náklady na vybudování jednotlivých částí střeleckého centra budou financovány z bankovního úvěru.

V následující tabulce jsou vyčísleny další náklady, které budou vynaloženy při vzniku společnosti. Jedná se zejména o náklady za kancelářskou techniku, software a hardware a také náklady spojené se založením společnosti. Tyto výdaje budou hrazeny z peněžitých vkladů společníků.

**Tabulka č. 18: Náklady na pořízení HW+SW a zřizovací náklady**

Položka	Kč (bez DPH)
Software	20.500,-
PC sestava 2x	30.000,-
Zřízení internetové prezentace	20.000,-
Multifunkční kancelářské zařízení	6.700,-
Zřizovací náklady	40.000,-
Kancelářské vybavení	5.000,-
<b>Celkem</b>	<b>122.200,-</b>

*Zdroj: autor*



Vzhledem k tomu, že společnost bude přímo zaměstnávat tři zaměstnance, bude mít s těmito zaměstnanci spojené i mzdové náklady. V roce 2008 se jedná pouze o jednoměsíční náklady, jelikož smlouvy se zaměstnanci společnost předpokládá podepsat až v posledním měsíci tohoto roku. Ve zbylých letech jsou už náklady za celých dvanáct měsíců s každoročním nárůstem hrubé mzdy.

**Tabulka č. 19: Předpokládané mzdy**

Položky	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	3	3	3	3	3
Měsíční průměrná mzda	10.113,-	12.135,-	13.045,-	14.220,-	15.641,-
Hrubé mzdy zaměstnanců za rok	30.339,-	436.860,-	469.620,-	511.920,-	563.076,-
Odvody SP a ZP	10.618,-	152.901,-	164.367,-	179.172,-	197.076,-
<b>Celkem</b>	<b>40.957,-</b>	<b>589.761,-</b>	<b>633.987,-</b>	<b>691.092,-</b>	<b>760.152,-</b>

*Zdroj: autor*

V tabulce číslo 20 jsou uvedeny propočty nákladů na provoz společnosti v období let 2007 až 2012.

**Tabulka č. 20: Plán nákladů**

Položky	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Mzdové náklady	40.957,-	589.761,-	633.987,-	691.987,-	760.152,-
Nákup zboží	140.000,-	336.000,-	420.000,-	504.000,-	630.000,-
Pojištění	5.000,-	9.000,-	10.000,-	11.000,-	12.000,-
Zabezpečení objektu	5.000,-	14.400,-	14.400,-	15.840,-	15.840,-
Energie	25.000,-	70.000,-	77.000,-	84.700,-	93.170,-
Ostatní náklady spojené s provozem společnosti	16.000,-	22.000,-	24.200,-	26.620,-	29.282,-
Odpisy	40.600,-	98.600,-	98.600,-	98.600,-	98.600,-
<b>Celkem</b>	<b>272.557,-</b>	<b>1.139.761,-</b>	<b>1.268.187,-</b>	<b>1.432.747,-</b>	<b>1.639.044,-</b>

*Zdroj: autor*

Do propočtu nákladů ve výše uvedené tabulce jsem bral v potaz následující skutečnosti:

- mzdové náklady odpovídají nákladům, které jsou uvedeny v tabulce číslo 19,

- pojištění se bude zvyšovat každým rokem podle toho, jak se budou rozšiřovat jednotlivé činnosti střeleckého areálu ( v propočtech jsem uvažoval každoroční nárůst pojištění o 1.000,- Kč),
- v kolonce zabezpečení objektu se jedná o platbu za napojení na pult centralizované ochrany, který provozují bezpečnostní agentury,
- energie v sobě zahrnuje elektřinu a plyn. V prvním roce je částka pouze za část roku, ovšem navýšená o spotřebu elektřiny při výstavbě. Energie v sobě nezahrnuje vodu, jelikož jak bylo uvedeno, na pozemku se nachází vlastní studna. Počítal jsem s každoročním navýšením cen energie o 10%,
- ostatní náklady spojené s provozem společnosti v sobě zahrnují běžné výdaje na provoz a jsou každoročně navyšovány o 10%,
- společnost se rozhodla stavbu střelnice odpisovat rovnoměrnými odpisy.

**Tabulka č. 21: Očekávané výnosy v letech 2008-2012**

Položky	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy z pronájmu střelišť individuální	52.000,-	686.000,-	738.000,-	823.000,-	973.000,-
Výnosy z pronájmu střelišť firmám	33.000,-	460.000,-	541.000,-	610.000,-	775.000,-
Výnosy z kurzů odborné způsobilosti	3.600,-	144.000,-	209.000,-	327.000,-	379.000,-
Výnosy z instruktorských služeb	2.500,-	55.000,-	89.000,-	104.000,-	120.000,-
Výnosy z prodeje zbraní, střeliva a doplňků	48.000,-	589.000,-	832.000,-	1.310.000,-	1.550.000,-
Výnosy z doplňkových služeb	1.500,-	15.000,-	18.000,-	21.000,-	24.000,-
Výnosy z reklamy	5.000,-	75.000,-	99.000,-	123.000,-	159.000,-
<b>Celkem</b>	<b>145.600,-</b>	<b>2.024.000,-</b>	<b>2.526.000,-</b>	<b>3.318.000,-</b>	<b>3.980.000,-</b>

*Zdroj: autor*

Příjmy u jednotlivých položek jsou samozřejmě závislé na vývoji celkové situace společnosti v budoucnosti.

## 4. 4 Rozpočet projektu

V následujících tabulkách jsou uvedeny jednotlivé investice a návrh na jejich financování z jednotlivých zdrojů.

### a) náklady na vybudování areálu střelnice

Tabulka č. 22: Náklady na vybudování areálu střelnice

Položka		Kč (bez DPH)
vybudování objektu kryté střelnice		2.900.000,-
brokové střežiště	terénní úpravy	80.000,-
	betonové posty	35.000,-
	přístřešky pro vrhací zařízení	75.000,-
	ostatní	10.000,-
kulová střelnice	terénní úpravy	50.000,-
	betonové posty	10.000,-
	ostatní	5.000,-
hřiště pro paintball	terénní úpravy	10.000,-
	ostatní	5.000,-
<b>Celkem</b>		<b>3.180.000,-</b>

Zdroj: autor

Pro financování nákladů, které budou spojeny s vybudováním areálu střelnice, bude využito financování pomocí bankovního úvěru.

Tabulka č. 23: Financování investičních nákladů

			Podíl	Zdroj financování
Investiční náklady na vybudování areálu střelnice	přijatelné náklady projektu	3.180.000,-	81 %	bankovní úvěr
	nepřijatelné náklady projektu (DPH)	604.200,-	19 %	bankovní úvěr
<b>Celkem</b>		<b>3.784.200,-</b>	<b>100 %</b>	

Zdroj: autor

Pro financování investičních nákladů spojených s výstavbou areálu střelnice je navrhnout bankovní úvěr se splatností 10ti let a roční úrokovou sazbou 6,09 %. V následující tabulce jsem sestavil splátkový kalendář, ve kterém je uvedeno jak splácení anuitou, tak splácení konstantním úmorem. Vzhledem k finanční náročnosti investice a založení nové společnosti se rozhodla společnost využít nabídky banky o odklad splátky o jeden rok. Z toho vyplývá, že první splátku společnost uhradí až v roce 2009.

**Tabulka č. 24: Splátkový kalendář úvěru**

Rok	Splácení anuitou				Splátka konstantním úmorem			
	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek
1	516455	230507	285948	3499052	609007	230507	378500	3406500
2	516455	213092	303363	3195689	585956	207456	378500	3028000
3	516455	194617	321838	2873852	562905	184405	378500	2649500
4	516455	175018	341437	2532414	539855	161355	378500	2271000
5	516455	154224	362231	2170183	516804	138304	378500	1892500
6	516455	132164	384291	1785893	493753	115253	378500	1514000
7	516455	108761	407694	1378198	470703	92203	378500	1135500
8	516455	83932	432523	945676	447652	69152	378500	757000
9	516455	57592	458863	486812	424601	46101	378500	378500
10	516459	29647	486812	<b>0</b>	401551	23051	378500	<b>0</b>
<b>Σ</b>	<b>5164554</b>	<b>1379554</b>	<b>3785000</b>		<b>5052786</b>	<b>1267786</b>	<b>3785000</b>	

*Zdroj: autor*

V tabulce číslo 25 je znázorněn rozdíl v celkem zaplacené částce za úvěr v případě splácení úvěru anuitou či konstantním úmorem. Je patrné, že pokud se bude úvěr splácet konstantním úmorem, bude mít společnost úvěr celkově levnější o 111.768,- Kč. Nevýhodou splácení úvěru konstantním úmorem oproti splácení anuitou jsou ovšem vyšší splátky v počátku splácení úvěru. V prvním roce činí rozdíl u splátky 92.552,- Kč v druhém roce činí rozdíl 69.501,- Kč a v následujících letech se postupně rozdíl snižuje.

**Tabulka č. 25: Celková výše úvěru**

Splácení	Výše úmoru	Výše úroků	Celkem
Anuitou	3.785.000,-	1.379.554,-	<b>5.164.554,-</b>
Konstantním úmorem	3.785.000,-	1.267.786,-	<b>5.052.786,-</b>

*Zdroj: autor*

**b) náklady na nákup HW + SW a zřizovací náklady**

Pro financování nákupu software, hardware a zřizovacích nákladů bude využito prostředků z vkladů společníků.

**Tabulka č. 26: Náklady na pořízení HW+SW a zřizovací náklady**

Položka	Kč (bez DPH)
Software	20.500,-
PC sestava 2x	30.000,-
Zřízení internetové prezentace	20.000,-
Multifunkční kancelářské zařízení	6.700,-
Zřizovací náklady	40.000,-
Kancelářské vybavení	5.000,-
<b>Celkem</b>	<b>122.200,-</b>

*Zdroj: autor*

**Tabulka č. 27: Financování nákladů na pořízení HW+SW a zřizovacích nákladů**

			Podíl	Zdroj financování
<b>Náklady na pořízení HW+SW a zřizovací náklady</b>	přijatelné náklady projektu	122.200,-	81 %	vklady společníků
	nepřijatelné náklady projektu (DPH)	23.218,-	19 %	vklady společníků
<b>Celkem</b>		<b>145.418,-</b>	<b>100 %</b>	

*Zdroj: autor*

### c) celkový rozpočet vybudování areálu střelnice a založení společnosti

V tabulce číslo 28 jsou uvedeny celkové náklady na vybudování areálu střelnice a nákladů na nákup SW+HW a zřizovacích nákladů.

Tabulka č. 28: Celkové náklady na vybudování areálu střelnice a založení spol.

Položka	Kč
Vybudování areálu střelnice	3.180.000,-
Náklady na SW+HW a zřizovací náklady	122.200,-
DPH	627.418,-
<b>Celkem</b>	<b>3.929.618,-</b>

*Zdroj: autor*

## 4. 5 Možná vznikající rizika

Při zakládání společnosti a realizaci projektu je nutné stanovit si možná budoucí rizika, která by mohla mít negativní dopad na celkový vývoj společnosti a realizaci vlastního projektu. Společnost musí s danými riziky počítat a pokud možno se jím co nejlépe vyvarovat či alespoň co nejefektivněji řídit jejich dopad.

### Ekonomické riziko

Ekonomickým rizikem může být například zvýšení inflace nad obvyklou míru, což by mělo za následek zvýšení všech ostatních cen. Společnost by byla nucena zvýšit ceny za své služby, což se vždycky odrazí na chování zákazníků, jelikož zákazníci nemají přílišné zvedání cen v oblibě. Tomuto riziku se lze jen obtížně vyhnout, určitým řešením může být mírné každoroční zvyšování cen, které by pomohlo vytvořit určitý „finanční polštář“, který by zmírnil dopad případného zdražení vlivem zvýšení cen vstupů.

Pokud by se v budoucnosti zhoršila ekonomická situace obyvatel České republiky, mělo by to dopad i na výši finančních prostředků, které by byly zákazníci ochotni utratit za sportovní aktivity, mezi které patří i sportovní střelba. Z tohoto

důvodu by mohl nastat menší zájem o sportovní střelbu, což by mohlo způsobit společnosti problémy.

### **Riziko nezískání potřebného kapitálu na vybudování areálu společnosti**

Pokud by se společnosti nepodařilo získat finanční prostředky v plánované výši, se kterými počítá, nebylo by možné zmíněný projekt realizovat. Dalším rizikem by mohly být průtahy v realizaci projektu, které by způsobily problémy se stavebními pracemi – pokud by došlo k prodloužení lhůty plánované pro stavební práce, muselo by se odsunout plánované zahájení činnosti společnosti.

### **Riziko nezískání dostatečného počtu zákazníků**

Dalším z rizik, které by společnost mohlo v blízké budoucnosti postihnout, je nedostatečný počet zákazníků. Toto riziko se vztahuje hlavně k počáteční fázi existence společnosti. Nově vznikající společnost je na trhu neznámou a tudíž bude určitou dobu trvat než si zákazníci najdou cestu ke společnosti a společnost si získá vlastní stálé zákazníky. S tímto rizikem se společnost může vyrovnat cíleně zaměřenou propagací, pomocí které se dostane do podvědomí budoucích zákazníků. Aby si společnost získala stálé zákazníky, bude muset poskytovat služby na vysoké úrovni a klást důraz na komunikaci se zákazníky.

### **Riziko legislativních změn**

Pokud by současná či budoucí vláda České republiky nějakým způsobem omezila držení střelných zbraní a střeliva mezi občany, mělo by to vážné důsledky na provozování společnosti. Tomuto riziku se společnost nemůže žádným způsobem bránit, může jen doufat, že k této situaci nedojde.

### **Riziko sezónnosti**

Venkovní střelba je poměrně úzce spojená s počasím, které právě panuje. Z toho vyplývá, že zejména přes zimu, lze očekávat výkyvy ve venkovní střelbě. Proti tomuto riziku se lze jen těžko bránit, určitým způsobem může být orientace na krytou střelnici při nepříznivém období.

## **Riziko odcizení či poškození majetku společnosti**

Jedná se o riziko, se kterým musí počítat každá společnost. Riziko odcizení majetku je eliminováno bezpečnostním systémem, který je napojen na pult centralizované ochrany spravovaný bezpečnostní agenturou. Ostatní škody způsobené například poškozením majetku jsou kryty pojištěním, které bude mít společnost sjednáno.

Společnost se při své činnosti v budoucnosti setká jistě i s dalšími riziky, které lze považovat za obecná a se kterými se musí potýkat každá společnost na trhu.

## **4. 6 Budoucí cíle společnosti**

Do budoucnosti je pro společnost prioritou především orientace na bezchybný servis pro zákazníky a služby poskytované na vysoké úrovni.

Dále by se společnost chtěla v budoucnosti pokusit o získání smlouvy na poskytování služeb již zmíněným složkám bezpečnostního systému České republiky, zejména pak městské a státní policii, pohraniční stráž a ostatním bezpečnostním agenturám, které mají v daném regionu svá sídla. Další segment trhu, ze kterého by společnost mohla získat své klienty jsou střelci z blízké Polské republiky.

Možné další rozšíření společnosti z hlediska počtu střeleckých stavů a střeleckých postů bude odvíjeno od zájmu zákazníků o tyto disciplíny v budoucnosti. Vítejným zpestřením pro zákazníky může být vybudování dětského hřiště pro nejmenší návštěvníky a prostoru pro střelbu z mechanických zbraní (luk, prak apod.). Další službou, kterou lze zvýšit atraktivitu střelnice pro zákazníky by mohla být možnost střelby z méně obvyklých zbraní (např. zbraně kategorie „A“ – zakázané zbraně).

Dalším způsobem, jak přilákat zákazníky do areálu společnosti by mohlo v budoucnu být vybudování stylové restaurace. To ovšem ke složitosti projektu v tuto chvíli nelze nazvat jako budoucí cíl společnosti, spíše jako možnou budoucí ideu.



#### **4.7 Předpoklady realizace projektu**

Hlavní aktivitou společnosti ZKZ-Magnum s. r. o. bude poskytování specifických služeb v oblasti sportovní kulové a brokové střelby. Hlavní výhodou před konkurencí má společnost ZKZ-Magnum s. r. o. v široké škále poskytovaných služeb, které budou za přijatelnou cenu a v neposlední řadě také v přístupu k zákazníkům, který bude pro společnost prioritou.

Pro posouzení projektu byly sestaveny tři varianty vývoje tržeb. Vývoje tržeb byly sestaveny po konzultaci s majitelem kryté střelnice pro střelbu krátkými kulovými zbraněmi a obchodu se zbraněmi a střelivem v Hradci Králové. Jedná se o následující varianty:

- varianta pesimistická,
- varianta realistická,
- varianta optimistická.

**Tabulka č. 29: Pesimistická varianta vývoje výnosů a nákladů (v tis. Kč)**

Položka	Počáteční náklady	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
Výstavba areálu	3180					
SW+HW a zřiz. nákl.	122					
Tržby z investice		130	1620	2021	2655	3254
Fixní náklady		25	70	77	85	93
Přímé náklady		207	971	1093	1249	1447
Odpisy		41	99	99	99	99
Úroky		231	208	184	161	138
Hospodářský výsledek před zdaněním		-373	273	568	1061	1477
Daň 21%		0	57	119	223	310
Hospodářský výsledek po zdanění		-373	216	449	838	1167
Diskontovaný čistý výnos (i=5%)		-355	196	388	690	914

*Zdroj: autor*

U pesimistické varianty lze vzhledem k nízkým výnosům očekávat nepříznivé výsledky u všech sledovaných ukazatelů.

**Tabulka č. 30: Kriteriační ukazatelé pro pesimistickou variantu**

Ukazatel	Výpočet	Výsledek	
Doba návratnosti	$DN = 3302 / 459,4$	7,2 let	
Čistá současná hodnota	$NPV = 1833 - 3302$	-1469	< 0 = nepřijatelná hodnota
Index rentability	$PI = 1833 / 3302$	0,555	< 1 = nepřijatelná hodnota

*Zdroj: autor*

**Tabulka č. 31: Realistická varianta vývoje výnosů a nákladů (v tis. Kč)**

Položka	Počáteční náklady	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
Výstavba areálu	3180					
SW+HW a zřiz. nákl.	122					
Tržby z investice		146	2024	2526	3318	3980
Fixní náklady		25	70	77	85	93
Přímé náklady		207	971	1093	1249	1447
Odpisy		41	99	99	99	99
Úroky		231	208	184	161	138
Hospodářský výsledek před zdaněním		-358	677	1073	1724	2203
Daň 21%		0	142	225	362	463
Hospodářský výsledek po zdanění		-358	535	848	1362	1740
Diskontovaný čistý výnos (i=5%)		-340	485	733	1120	1363

*Zdroj: autor*

U realistické varianty vzhledem k lepším číslům v oblasti výnosů lze předpokládat výsledky kritériálních ukazatelů lepších než u varianty pesimistické.

**Tabulka č. 32: Kritériální ukazatele pro realistickou variantu**

Ukazatel	Výpočet	Výsledek	
Doba návratnosti	DN = 3302 / 825,5	4 roky	
Čistá současná hodnota	NPV = 3361 - 3302	59	> 0 = přijatelná hodnota
Index rentability	PI = 3361 / 3302	1,017	> 1 = přijatelná hodnota

*Zdroj: autor*

**Tabulka č. 33: Optimistická varianta vývoje výnosů a nákladů (v tis. Kč)**

Položka	Počáteční náklady	Rok				
		2008	2009	2010	2011	2012
Výstavba areálu	3180					
SW+HW a zřiz. nákl.	122					
Tržby z investice		175	2226	2779	3650	4378
Fixní náklady		25	70	77	85	93
Přímé náklady		207	971	1093	1249	1447
Odpisy		41	99	99	99	99
Úroky		231	208	184	161	138
Hospodářský výsledek před zdaněním		-328	879	1326	2056	2601
Daň 21%		0	185	279	432	546
Hospodářský výsledek po zdanění		-328	694	1048	1624	2054
Diskontovaný čistý výnos (i=5%)		-312	630	905	1336	1610

*Zdroj: autor*

Z hlediska výsledků kritériálních ukazatelů by měly být nejlepší u optimistické varianty, jelikož u této varianty se počítá s nejvyššími výnosy.

**Tabulka č. 34: Kritériální ukazatele pro optimistickou variantu**

Ukazatel	Výpočet	Výsledek	
Doba návratnosti	$DN = 3302 / 1018,4$	3,2 roky	
Čistá současná hodnota	$NPV = 4169 - 3302$	867	> 0 = přijatelná hodnota
Index rentability	$PI = 4169 / 3302$	1,263	> 1 = přijatelná hodnota

*Zdroj: autor*

V tabulce číslo 35 jsou přehledně uvedeny výsledky vypočítaných ukazatelů u všech tří variant. Jak lze předpokládat, nejhůře dopadla varianta pesimistická, která se svojí dobou návratnosti okolo 7,2 let i dalšími kritérii výrazně zaostává za variantami ostatními. U varianty realistické, která má dobu návratnosti 4 roky, čistou současnou hodnotu 59 a index rentability 1,017 lze konstatovat, že výsledky jsou přijatelné. Nejlépe si vedla varianta optimistická, která výrazně předstihla obě dvě předešlé varianty.

Pokud by projekt korespondoval s podmínkami které byly nastaveny pro realistickou (případně optimistickou) variantu, lze doporučit jeho realizaci. Pokud by se ovšem projekt svými podmínkami přiblížil spíše variantě pesimistické, bylo by dobré udělat doplňující propočty a dle jejich výsledků se následně rozhodnout.

**Tabulka č. 35: Výsledky kritériálních ukazatelů všech variant**

<b>Varianta</b>	<b>DN</b>	<b>NPV</b>	<b>IP</b>
Pesimistická	7,2 let	-1469	0,555
Realistická	4 roky	59	1,017
Optimistická	3,2 let	867	1,263

*Zdroj: autor*

## **Cash-flow**

Z výnosů, které byly odhadnuty pro realistickou variantu a z odhadnutých nákladů společnosti jsem sestavil tabulku předpokládaných peněžních toků plynoucích z činnosti společnosti. V prvním roce se jedná o měsíční členění, ve druhém roce čtvrtletní, ve třetím roce pololetní a ve čtvrtém a pátém roce se jedná o cash-flow za celý rok. Jednotlivé tabulky jsou uvedeny v příloze číslo tři.

#### 4. 8 Navrhovaný harmonogram realizace projektu

Předpokládaný vznik společnosti ZKZ-Magnum s. r. o. se uskuteční v měsíci srpnu 2008. Žádost o úvěr bance bude podána během měsíce září 2008 a do konce tohoto měsíce se předpokládá, že banka posoudí žádost o úvěr a sdělí společnosti své stanovisko, zda úvěr poskytne či ne. V případě schválení žádosti o úvěr bankou mohou začít stavební práce. Pokud by vše probíhalo hladce a dle plánu, předpoklad zahájení činnosti společnosti a uvedení projektu do užívání je na začátku měsíce prosinec 2008.

Tabulka č. 36: Návrh harmonogramu realizace projektu

Fáze	VIII.08	IX.08	X.08	XI.08	XII.08
Projektová příprava, územní řízení					
Zpracování projektové dokumentace					
Úvěrová smlouva					
Dokumentace stavebního řízení					
Vydání stavebního povolení					
Výběr dodavatele pro dílčí dodávky					
Realizace projektu					
Kolaudace					
Uvedení do provozu					

Zdroj: autor

## Závěr

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského záměru pro založení nově vznikající společnosti ZKZ-Magnum s. r. o., jejíž hlavní činností bude poskytování služeb v oblasti kulové a brokové sportovní střelby.

V druhé části práce jsou uvedena teoretická východiska. Je zde celková struktura podnikatelského záměru, jsou popsány jednotlivé způsoby financování podnikatelského záměru, teoretické předpoklady pro hodnocení efektivnosti investičního projektu pomocí různých metod.

V další části se práce zabývá charakteristikou společnosti, analýzou vnitřního a vnějšího prostředí firmy, kterou jsem provedl pomocí analýzy SWOT, SLEPT a Porterovy teorie konkurenčních sil. Výsledky těchto analýz pomohly formulovat možné hrozby a příležitosti působící na firmu a také silné a slabé stránky společnosti. Dále tato část obsahuje marketingový plán a marketingový průzkum, který byl proveden na vzorku 31 respondentů z řad střelecké veřejnosti a jehož výsledky jsou v práci dále zohledněny.

Poslední část diplomové práce obsahuje kroky, které jsou nutné k založení nové společnosti s ručením omezeným, samotné založení společnosti ZKZ-Magnum s. r. o. a návrh na vybudování areálu sportovní střelnice. V této části práce jsou také vyčísleny investiční náklady projektu vybudování areálu střelnice a na založení společnosti a navržen způsob financování, pomocí kterého bude budování střelnice pokryto.

Podnikatelský záměr počítá s tím, že společnost získá na realizaci projektu úvěr ve výši 3,785 milionu korun. Dále jsou zde specifikována možná rizika, se kterými by se společnost při své činnosti mohla potýkat. Za částí s možnými riziky jsou pro účely zhodnocení efektivnosti investičního projektu navrženy tři varianty příjmů plynoucích z činnosti společnosti. Jedná se o variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou. Výsledky těchto tří variant jsou dále použity pro výpočty ukazatele doby návratnosti, čisté současné hodnoty a indexu rentability. Z vypočtených výsledků lze usuzovat, že pokud by příjmy odpovídaly realistické variantě, pro kterou byla vypočítána doba návratnosti 4 roky, nebo ještě lépe optimistické variantě (doba návratnosti okolo 3 let), lze projekt realizovat. Pokud by příjmy odpovídaly spíše variantě pesimistické

(s dobou návratnosti okolo 7 roků), bylo by vhodné zvážit tento výsledek a pomocí případných doplňujících výpočtů a jejich výsledků se rozhodnout, zda by se měl projekt realizovat či nikoliv.

Na samém konci práce je uveden harmonogram jednotlivých fází vybudování střeleckého centra, s předpokladem zahájení činnosti v prosinci 2008.



## Seznam literatury

- (1) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing Konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7
- (2) FOTR, Jiří. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Europa, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7
- (3) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
- (4) KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- (5) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 80-85605-08-2
- (6) KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010
- (7) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6
- (8) PŘÍBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 807169536X
- (9) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management I. část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7
- (10) REŽŇÁKOVÁ, Mária. a ZINECKER, Marek. *Finanční management II. část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5
- (11) VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- (12) Zákon č. 310/2006 Sb., o střelných zbraních a střelivu
- (13) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- (14) [online] Ekonomické statistiky MPSV. Dostupné na [www: <http://portal.mpsv.cz/portalssz/download/getfile.do?filename=stat-2007-q4.zip&\\_lang=cs\\_CZ>](http://portal.mpsv.cz/portalssz/download/getfile.do?filename=stat-2007-q4.zip&_lang=cs_CZ)
- (15) [online] Statistiky MVČR. Dostupné na [www: <http://www.mvcr.cz/statistiky/zbrane.html>](http://www.mvcr.cz/statistiky/zbrane.html)
- (16) [online] Založení společnosti on-line. Dostupné na [www: <http://zalozeni-spolecnosti.accart.cz/cenik-zalozeni-spolecnosti.htm>](http://zalozeni-spolecnosti.accart.cz/cenik-zalozeni-spolecnosti.htm)

## **Seznam grafů a obrázků**

Obrázek číslo 1: Mapa Královehradeckého kraje	29
Graf číslo 1: Početní stavy ručních zbraní u držitelů ZP (2004-2007)	32
Graf číslo 2: Nejvýše dosažené vzdělání dotazovaných	49
Graf číslo 3: Vlastnictví střelné zbraně	51
Graf číslo 4: Příležitost k provozování střelby	53
Graf číslo 5: Slevové programy	53
Graf číslo 6: Doprovodné služby	54

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Členění ukazatelů ekonomického efektu	23
Tabulka č. 2: Makroekonomické ukazatele ČR	37
Tabulka č. 3: Budoucí dodavatelé společnosti	40
Tabulka č. 4: Poskytované služby	43
Tabulka č. 5: Doplnkové služby	44
Tabulka č. 6: Slevový program pro kulovou střelbu	45
Tabulka č. 7: Slevový program pro brokovou střelbu	45
Tabulka č. 8: Rozdělení respondentů podle pohlaví	48
Tabulka č. 9: Rozdělení respondentů do skupin dle věku	49
Tabulka č. 10: Počet let držení ZP	50
Tabulka č. 11: Rozdělení podle skupin ZP	51
Tabulka č. 12: Ochota dojíždět za střelbou	52
Tabulka č. 13: Cena za hodinu střelby	52
Tabulka č. 14: Hodnocení střelnice Vrchoviny	54
Tabulka č. 15: Nedostatky střelnice Vrchoviny	55
Tabulka č. 16: Cena za založení společnosti	59
Tabulka č. 17: Investiční náklady na vybudování areálu střelnice	64
Tabulka č. 18: Náklady na pořízení HW+SW a zřizovací náklady	64
Tabulka č. 19: Předpokládané mzdy	65

Tabulka č. 20: Plán nákladů	65
Tabulka č. 21: Očekávané výnosy v letech 2008-2012	66
Tabulka č. 22: Náklady na vybudování areálu střelnice	67
Tabulka č. 23: Financování investičních nákladů	67
Tabulka č. 24: Splátkový kalendář úvěru	68
Tabulka č. 25: Celková výše úvěru	69
Tabulka č. 26: Náklady na pořízení HW+SW a zřizovací náklady	69
Tabulka č. 27: Financování nákladů na pořízení HW+SW a zřizovacích nákladů	69
Tabulka č. 28: Celkové náklady na vybudování areálu střelnice a založení spol.	70
Tabulka č. 29: Pesimistická varianta vývoje výnosů a nákladů (v tis. Kč)	74
Tabulka č. 30: Kriteriační ukazatele pro pesimistickou variantu	74
Tabulka č. 31: Realistická varianta vývoje výnosů a nákladů (v tis. Kč)	75
Tabulka č. 32: Kriteriační ukazatele pro realistickou variantu	75
Tabulka č. 33: Optimistická varianta vývoje výnosů a nákladů (v tis. Kč)	76
Tabulka č. 34: Kriteriační ukazatele pro optimistickou variantu	76
Tabulka č. 35: Výsledky kriteriačních ukazatelů všech variant	77
Tabulka č. 36: Návrh harmonogramu realizace projektu	78

## **Seznam příloh**

**Příloha číslo 1:** Dotazník marketingového průzkumu

**Příloha číslo 2:** Tabulka s odpověďmi všech respondentů

**Příloha číslo 3:** Předpokládané cash-flow společnosti v letech 2008-2012

## **Dotazník**

### **Průzkum názorů střelecké veřejnosti na regionální možnosti střeleckých aktivit**

Dobrý den,

jmenuji se Ondřej Záliš, jsem studentem 5. ročníku Vysokého učení technického v Brně, fakultě Podnikatelské. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro diplomovou práci. Práce se zabývá vypracováním podnikatelského záměru na vybudování střeleckého centra. Všechny údaje budou použity pouze pro účely této práce a dotazník je anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

#### **Specifické otázky**

1. Jak dlouho vlastníte zbrojní průkaz?
  - a. do 1 roku
  - b. 2 – 3 roky
  - c. 3 – 5 let
  - d. více jak 5 let
2. Které skupiny zbrojního průkazu vlastníte?
  - a. skupina A – ke sběratelským účelům
  - b. skupina B – ke sportovním účelům
  - c. skupina C – k loveckým účelům
  - d. skupina D – k výkonu zaměstnání nebo povolání
  - e. skupina E – k ochraně života, zdraví nebo majetku
3. Vlastníte střelnou zbraň?
  - a. ano
  - b. ne
4. Kolik km byste byli ochotni dojíždět na kvalitní střelnici
  - a. do 10 km
  - b. do 20 km
  - c. do 30 km
  - d. více jak 30 km

5. Jakou částku byste byli ochotni zaplatit za hodinu střelby na střelnici (včetně půjčení chráničů sluchu)?
- do 200 Kč
  - od 201 Kč do 400 Kč
  - od 401 Kč do 600 Kč
  - 601 Kč a více
6. Je dle Vašeho názoru v okolí města Náchod dostatek možností k provozování střelby?
- ano
  - ne
  - nevím
7. Uvítali byste na střelnici slevové programy?
- ano
  - ne
  - nevím
8. Uvítali byste na střelnici doprovodné služby? (prodej zbraní, občerstvení apod.)
- ano
  - ne
  - nevím
9. Pokud znáte střelnici Vrchoviny, hodnotil(a) byste ji:
- Vynikající
  - Velmi dobrá
  - Dobrá
  - Uspokojivá
  - Neuspokojivá
  - Neznám zařízení střelnice Vrchoviny
10. V čem vidíte nedostatky střelnice Vrchoviny?
- Špatná dostupnost
  - Absence poskytovaných služeb
  - Špatné zajištění bezpečnosti na střelnici
  - Nemožnost občerstvení
  - Nevidím žádné nedostatky na střelnici Vrchoviny
  - Jiné .....

### **Identifikační otázky**

1. Pohlaví
  - a. muž
  - b. žena
  
2. Věk
  - a. 21-30 let
  - b. 31-40 let
  - c. 41-50 let
  - d. 51-60 let
  - e. 61 let a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Základní
  - b. Středoškolské odborné
  - c. Středoškolské s maturitou
  - d. Vysokoškolské

Ještě jednou Vám děkuji za čas strávený při vyplňování dotazníku a přeji Vám hezký den.

Ondřej Zálíš

## *Příloha číslo 2*

Pořadí	S1				S2				S3				S4				S5				S6				S7				S8				S9				S10				I1				I2				I3				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4									
1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0							
2	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0			
3	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0			
4	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0			
5	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0			
6	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0		
7	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0			
8	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0		
9	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0		
10	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0		
11	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0		
12	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0		
13	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0		
14	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
15	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
16	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
17	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
18	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
19	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
20	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
21	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
22	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
23	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
24	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
25	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
26	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
27	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
28	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
29	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
30	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
31	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Celkem	1	8	12	10	29	31	18	3	31	26	5	3	20	6	2	21	8	2	0	4	25	2	26	3	2	28	2	1	0	0	1	9	19	2	2	25	27	14	1	24	7	6	9	8	0	0	19	10	2	31			

*Zdroj: autor*



**Příloha číslo 3**

Cash-flow - 1.- 6. měsíc činnosti společnosti							
Č.	Položka	VIII-2008	IX-2008	X-2008	XI-2008	XII-2008	I-2009
<b>Příjmy</b>							
1	Tržby					146000	150000
2	Příjmy celkem					146000	150000
<b>Výdaje</b>							
3	Materiál a zboží					140000	26000
4	Externí služby	2000	4000	5000	6000	8000	5800
5	Personál					40957	49147
6	Splátky úvěrů						
7	Úroky					231000	
8	Ostatní výdaje	40000	25000	27200	30000	26000	3784
9	Daně						
10	Celkem výdaje	42000	29000	32200	36000	446000	85000
11	Investice		3785000				
12	Výdaje celkem (10+11)	42000	3814000	32200	36000	446000	85000
13	Potřeba kapitálu (2-12)	-42000	-3814000	-32200	-36000	-300000	65000
14	Kumulovaná potřeba kapitálu	-42000	-3856000	-3888200	-3924200	-4224200	-4159200
<b>Financování</b>							
15	Vlastní kapitál	650000	650000	650000	650000	650000	650000
16	Úvěry	3785000	3785000	3785000	3785000	3785000	3785000
17	Celkem financování	4435000	4435000	4435000	4435000	4435000	4435000
18	Finanční rezerva (17+14)	4393000	579000	546800	510800	210800	275800

*Zdroj: autor*

Cash-flow - 7.- 12. měsíc činnosti společnosti							
Č.	Položka	II-2009	III-2009	IV-2009	V-2009	VI-2009	VII-2009
<b>Příjmy</b>							
1	Tržby	157000	164000	165000	173000	175000	180000
2	Příjmy celkem	157000	164000	165000	173000	175000	180000
<b>Výdaje</b>							
3	Materiál a zboží	30000	36000	28000	30000	23000	25000
4	Externí služby	5800	5900	5900	5800	5800	5900
5	Personál	49147	49147	49147	49147	49147	49147
6	Splátky úvěrů						
7	Úroky						
8	Ostatní výdaje	3784	3783	3784	3784	3784	3784
9	Daně						
10	Celkem výdaje	88731	94830	86831	88731	81731	83831
11	Investice						
12	Výdaje celkem (10+11)	88731	94830	86831	88731	81731	83831
13	Potřeba kapitálu (2-12)	68269	69170	78169	84269	93269	96169
14	Kumulovaná potřeba kapitálu	-4090931	-4021761	-3943592	-3859323	-3766054	-3669885
<b>Financování</b>							
15	Vlastní kapitál	650000	650000	650000	650000	650000	650000
16	Úvěry	3785000	3785000	3785000	3785000	3785000	3785000
17	Celkem financování	4435000	4435000	4435000	4435000	4435000	4435000
18	Finanční rezerva (17+14)	344069	413239	491408	575677	668946	765115

Zdroj: autor

Cash-flow - 2. rok činnosti společnosti					
Č.	Položka	VIII-X-2009	XI-I-2010	II-IV-2010	V-VII-2010
<b>Příjmy</b>					
1	Tržby	510000	550000	635000	615000
2	Příjmy celkem	510000	550000	635000	615000
<b>Výdaje</b>					
3	Materiál a zboží	83000	70000	90000	117000
4	Externí služby	17440	18077	19251	19251
5	Personál	147441	151126	158497	158497
6	Splátky úvěrů		609007		
7	Úroky		207456		
8	Ostatní výdaje	11352	11616	12150	12150
9	Daně			142000	
10	Celkem výdaje	259233	1067282	421898	306898
11	Investice				
12	Výdaje celkem (10+11)	259233	1067282	421898	306898
13	Potřeba kapitálu (2-12)	250767	-517282	213102	308102
14	Kumulovaná potřeba kapitálu	-3419118	-3936400	-3723298	-3415196
<b>Financování</b>					
15	Vlastní kapitál	650000	650000	650000	650000
16	Úvěry	3785000	3785000	3785000	3785000
17	Celkem financování	4435000	4435000	4435000	4435000
18	Finanční rezerva (17+14)	1015882	498600	711702	1019804

*Zdroj: autor*

Cash-flow		3. rok činnosti společnosti		4. rok činnosti společnosti	5. rok činnosti společnosti
Č.	Položka	VIII-I-2011	II-VII-2011	VIII-VII-2012	VIII-XII-20012
<b>Příjmy</b>					
1	Tržby	1342000	1659000	3704167	1658333
2	Příjmy celkem	1342000	1659000	3704167	1658333
<b>Výdaje</b>					
3	Materiál a zboží	232000	252000	577500	262500
4	Externí služby	43880	42348	89638	42821
5	Personál	321752	345546	731377	316730
6	Splátky úvěrů	585956		562905	539855
7	Úroky	184405		161355	138304
8	Ostatní výdaje	24705	26730	55596	23800
9	Daně		225000	362000	
10	Celkem výdaje	1392698	891624	2540371	1324010
11	Investice				
12	Výdaje celkem (10+11)	1392698	891624	2540371	1324010
13	Potřeba kapitálu (2-12)	-50698	767376	1163796	334323
14	Kumulovaná potřeba kapitálu	-3465894	-2698518	-1534722	-1200399
<b>Financování</b>					
15	Vlastní kapitál	650000	650000	650000	650000
16	Úvěry	3785000	3785000	3785000	3785000
17	Celkem financování	4435000	4435000	4435000	4435000
18	Finanční rezerva (17+14)	969106	1736482	2900278	3234601

Zdroj: autor